إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال



الأستاذ الدكتور سعد علي العنزي

الدكتـــور أحمد علي صالـــح

اليازوري
www.yazori.com

إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال

مدخل فلسفي

الدكتور
سعد علي حمود العنزي

أستاذ إدارة الأعمال لبرامج
الدراسات العليا في كلية
الإدارة والاقتصاد
جامعة بغداد

الدكتور
أحمد علي صالح

أستاذ إدارة الأعمال
المساعد
قسم إدارة الأعمال في كلية
الاقتصاد والعلوم الإدارية
جامعة الزيتونة الأردنية

2008

بسم الله الرحمن الرحيم

(يُؤْتِي الْحِكْمَةَ مَنْ يَشَاءُ وَمَنْ يُؤْتَ الْحِكْمَةَ فَقَدْ أُوتِيَ خَيْراً كَثِيراً وَمَا يَذَّكَّرُ إِلاَّ أُوْلُوا الأَلْبَابِ (269))

صدق الله العظيم

[البقرة: الآية 269]

المحتويات

إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال

المقـــدمـــة

تعيش بيئة منظمات الأعمال تحديات معاصرة، متمثلة بإنفجار الإبداع التكنولوجي، وعولمة الأسواق والمنافسة، وتخفيف القواعد والقوانين، والتغييرات الديموغرافية. والتي إنعكست على إنتاج أعداد كبيرة من براءات الإختراع وميلاد ثلاثة مواقع جديدة على الإنترنت كل دقيقة وإستعمال حاسبات آلية جديدة تُحدث كل (6) شهور وإستعمال تكنولوجيا متقدمة في المصانع.

إن التحديات المذكورة آنفاً فرضت مهمات جديدة على إدارة الموارد البشرية، لعل أهمها وأكثرها حراجة، هي جذب وإستقطاب نوعية جديدة من الموارد البشرية تتميز بدراية ومعرفة عالية وقدرة متميزة يطلق عليهم (رأس المال الفكري Intellectual Capital).

إن هذه النوعية الجديدة تحتاج إلى أساليب حديثة في إدارة الموارد البشرية، تقف في مقدمتها تأسيس قاعدة مفاهيمية حول الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية والمرتكزات الفكرية لبناء إستراتيجيتها المعاصرة، وبيان مبادئ وقواعد ممارستها.

وإنطلاقاً مما تقدم وتأسيساً عليه جاء هذا الُمؤلف في محاولة للخوض في الموضوعات المعاصرة آنفة الذكر، بمنظور فلسفي، غايته الأساسية، تأصيل منطلقاتها النظرية وتشخيص إفتراضاتها الأساسية وتحليل مضامينها الفكرية بشكل يولد تراكم معرفي لدى القارئ.

وقد صممت محتويات الكتاب بشكل يخدم طلبة الدراسات الأولية والعليا فضلاً عن المديرين التنفيذين في شركات الأعمال.

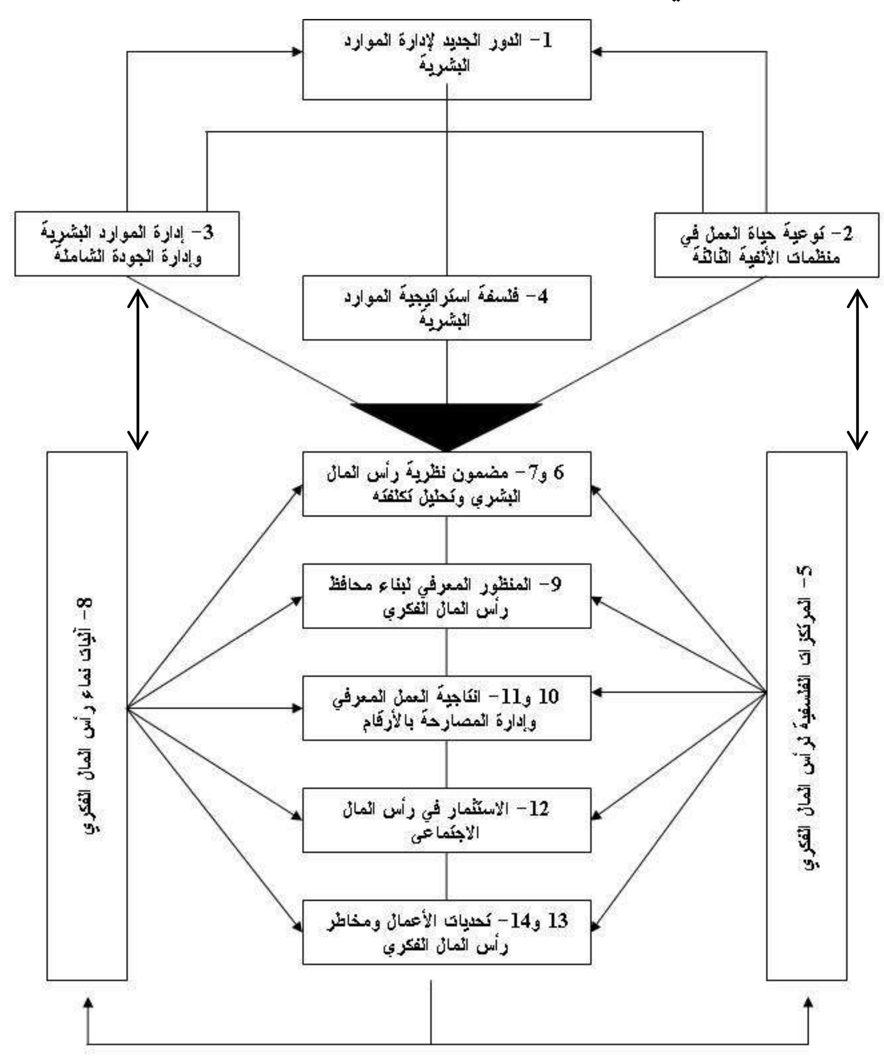
لذلك تكوّن الكتّاب من (14) فصلاً، تسعى جميعها متكاملة لبلوغ هدف المؤلف الحالي والذي مضمونه:

تبصير القارئ بالمضامين الفلسفية والمرتكزات الفكرية لإدارة الموارد البشرية في دورها وتكليفها الجديد المرتكز أساساً حول الإهتمام بالموجودات غير الملموسة المعرفية، من خلال:

1- تعريفه بالدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة.
2- تعريفه بفلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الألفية الثالثة.
3- إطلاعه على طبيعة إدارة الموارد البشرية في إطار الإلتزام المنظمي والمشاركة وإدارة الجودة الشاملة.

4- تبصيره بالمرتكزات الأساسية لفلسفة إستراتيجية الموارد البشرية.
5- تمكينه من إستيعاب المرتكزات الفلسفية لأساسيات رأس المال الفكري.
6- إطلاعه على مضمون نظرية رأس المال البشري.
7- تعريفه بأسس تحليل كلفة رأس المال البشري.
8- اكسابة معارف حول آليات بناء رأس المال الفكري في منظمات الاعمال.
9- تبصيره بمرتكزات المنظور المعرفي لبناء محافظ رأس المال الفكري.
10- تبصيره بإدارة رأس المال الفكري في ضوء إنتاجية العمل المعرفي.
11- تمكينه من إدارة رأس المال الفكري في ضوء إدارة المصارحة بالأرقام.
12- تعريفة بأهمية الإستثمار في رأس المال الإجتماعي.
13- إطلاعه على تحديات الأعمال المعاصرة وإنعكاساتها على إدارة رأس
المال الفكري.
14- تمكينه من إستيعاب مخاطر رأس المال الفكري وأساليب مواجهتها في ظل الاقتصاد المعرفي.

ويمثل الشكل الآتي خارطة طريق فصول الكتاب:



إدارة رأس المال الفكري في منظمات
الأعمال

الفصل الأول
الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة

من المتوقع بعد قراءة هذا الفصل والإطلاع على مضامينه الفكرية وتحليلاته النظرية والإجرائية أن تكون قادراً على أن:

تفهم المهمات المرغوبة لوظيفة الموارد البشرية.

تشخص تحديات القرن الحادي والعشرون لإدارة الموارد البشرية.

تدرك الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية.

تحدد التغييرات المطلوبة في نظام المنظمة.

إدارة رأس المال الفكري في منظمات
الأعمال

تمهيد:

أخذ يطرح عدد من المهتمين بالإدارة في الآونة الآخيرة، على طاولة الحوار والنقاش رأي قد يكون للوهلة الأولى مثيرة للدهشة، مفاده "هل يمكن طرح وظيفة إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management) جانباً عن الوظائف الأخرى من منظمات الأعمال؟"، فقد قامت هذه المناقشة بسبب الشكوك الخطيرةالتي شاعت عن هذه الإدارة من حيث ضعف إسهامها في تلك المنظمات وكفاءتها، وهنا، فالذي لايتعمق في دراسة هذه الإدارة، قد يتفق على وجود مثل هذه الشكوك من حيث محدودية سمتعها.وقد لايلام البعض من ارباب العمل من ان يتوجهوا نحو توكيد عدم ضرورية وظيفة إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمنظمة، ولكن لماذا؟ وهو الاهم في المناقشة الفكرية على هذا المستوى؟

والجواب على ذلك: لإعتقادهم أن هذه الإدارة لم يكن لها دوراً في مواجهة المنافسة والتعامل مع الميزة التنافسية مباشرة.

وبرأينا أن مثل هذا التفكير يعد قاصراً، وذلك لأن قوى المنافسة التي يواجهها المديرين اليوم سوف تستمر في المستقبل وببشكل أشد، وتتطلب تفوقاً متميزاً منظمياً. وأن الجهود التي ستبذل لتحقيق هذا التفوق بالطبع ستتم من خلال التوكيد والتركيز على التعليم والتدريب والعمل الفرقي وإعادة هندسة الأعمال وتصميمها، وكيفية التعامل الصحيح مع الأفراد.

إن القضايا سابقة الذكر تعد نشاطات أساسية لإدارة الموارد البشرية، وبصراحة أكثر أن تحقيق التفوق المنظمي لايتم إلا من خلال رعاية الأفراد، إذ أن سؤال أرباب العمل يجب أن يعاد صياغته ليكون ما الذي يتوجب عمله في إدارة الموارد البشرية لتكون ضرورية؟ وليس هل يتوجب علينا الإستغناء عنها في الهيكل التنظيمي للمنظمة؟ وهذا يعني أن الذي يتوجب عمله من خلال هذه الإدارة وهو إيجاد دور مميز لها، وعمل قائمة بالمجالات التي تركز عليها ليس على أساس تقليدي يستند إلى الإجراءات القانونية ولكن على النتائج التي تحققها، والتي تزيد من قيمة المنظمة لدى زبائنها ومستثمريها والعاملين فيها. وبدقة أكثر وتفصيل أعمق أن إدارة الموارد البشرية ينبغي أن تساعد في تحقيق تفوق المنظمة من خلال سعيها لتكون:

- شريكة مع رب العمل و / أو الإدارة العليا في تنفيذ إستراتيجية المنظمة وعبر تحويل الخطط من غرف العمليات إلى واقع عملي ملموس.
- خبيرة في تفعيل الطرق المناسبة للتنظيم وتحسين أساليب الخدمات الإدارية، وبما يكفل تخفيض الكلف والمحافظة على النوعية.
- مناصرة العاملين وتنقل إهتمامهم إلى الإدارة العليا، وتعمل جاهدة على زيادة إسهامتهم والتزامهم تجاه المنظمة، وشحذ هممهم نحو تقديم أفضل النتائج.
- إدارة ملائمة للتحولات المستمرة وتحديد المعالجات وتشذيب الثقافة التنظيمية التي تساهم جميعها في زيادة قدرات المنظمة على التغيير.

إزاء هذه المعضلة الفكرية وكيفية التصدي لها، فالأمر يتطلب الخوض في تفاصيل كثيرة، وكما يأتي:

أولاً: المهمات المرغوبة لوظيفة الموارد البشرية:

لأجل زيادة قوة وظيفة الموارد البشرية لابد أن تتحول من إدارة الجوانب الروتينية في العمل، وتنظيم القرارات الإدارية ذات الصلة بشؤون العاملين إلى الإشراف على إختيار الأفراد الجدد وتطوير العملية التدريبية وتحسين برامج العمل.... إلخ، فالتغيير المطلوب على أية حال، يشير بطريقة أو بأخرى أن كل نشاط من أنشطة الموارد البشرية ينبغب أن يساعد المنظمة بشكل مباشر أو غير مباشر على خدمة الزبون زيادة قيمة أسهمها في السوق.

فإذا أردنا لإدارة الموارد البشرية أن تتغير فهل ستتغير لوحدها؟ هذا هو أحد الأسئلة المهمة التي يجب طرحها هنا. الجواب بالتأكيد لا، في الواقع إن عملية التغيير المطلوبة يكون مسؤولاً عنها رب العمل و/ أو الإدارة العليا، ذلك لكونهم هم المسؤولين عن تحقيق أهداف المنظمة في عمليات التنفيذ وتحقيق النتائج. كما أنهم يعدون المسؤولين أمام المساهمين أو الدولة لتحقيق الربح الاقتصادي أو الخدمة المجتمعية، وأمام الزبائن لإنتاج الأفضل وأمام العاملين لتوفير العمل ذو القيمة والمعنى، وهذا يعني من جانب آخر أنه يتوجب صهر إدارة الموارد البشرية بالعمل الفعلي للمنظمة وجعلها قريبة منه.

ولتحقيق ذلك يجب أن تكون الإدارة العليا مناصرة للموارد البشرية ومشاركتها في نجاح المنظمة وإعتبارها جزء من مسؤولياتها وهذا بالتأكيد يعني بالضرورة إعادة فهم وتشكيل هذه الإدارة بغرض تحقيق النتائج المرغوبة وبطبيعة الحال، إن هذه العملية المطلوبة ستكون مختلفة من منظمة لأخرى، ولكن تبقى النتيجة واحدة، وبهذا يكون السؤال الذي طرحناه في مدخلنا للموضوع والذي هو «هل يمكن الإستغناء عن وظيفة الموارد البشرية؟» الذي طرحه «Dave Ulrich» في مقالته الموسومة «New Mandate For Human Resource» المنشورة في مجلة هارفرد للأعمال عام 1998، سؤال لا معنى له.

ثانياً:تحديات القرن الحادي والعشرين:

السؤال الآخر الذي يسأل هنا يأتي بشكل معاكس تماماً لما تم طرحه سابقاً الذي يفيد لماذا الإهتمام بإدارة الموارد البشرية في الوقت الحاضر أكثر من السابق؟ فنحن إذ ندخل أعتاب القرن الحادي والعشرين يبرز إهتماماً من قبل الأفراد والجماعات والإتحادات النقابية والمنظمات في جميع قطاعات المجتمع لأجل التخطيط لمواجهة ما يخبئه هذا القرن فالمنافسة ضرورية لتحسين نوعية المنتجات وتخفيض الكلف من أجل التمكن من البيع بأسعار منافسة وها هو بالضبط ما يتطلب موارد بشرية مدربة ملتزمة وأن هذه المهمات ليست عادية يمكن للتدريب أن يؤديها، ولا للتحفيز الذ يجب أن يقدم للعاملين، ولكن فقط يمكن أن يتحقق ذلك عن طريق تغيير فلسفة وأساليب الإدارة وبخاصة في مجال سياسات تطوير إدارة الموارد البشرية وبحيث تستند على ما يأتي:

- أن هذه السياسات لا يكون أمدها قصيراً.
- يجب أن تكون مرتكزة على قيم إدارية فاعلة موجودة لدى الإدارة العليا إبتداءً، وأن مثل هذه القيم لا تكون فقط عملية تثبيت لها بل هي عملية إيمان وعقيدة.
- ينبغي أن تكون السياسات مترابطة هدفها تحقيق الكفاءة الإنتاجية والأرباح من جهة وتطوير العاملين من جهة أخرى.

إن منظمات الأعمال في الوقت الحاضر تواجه ستة تحديات خطيرة بغض النظر عن طبيعة عملها وحجمها وموقعها، ولمواجهة هذه التحديات ينبغي على هذه المنظمات أن تحدد لنفسها مجالات وتخصص لها إمكانيات جديدة، والسؤال الفرعي الذي ينبثق هنا هو من المسؤول عن هذه التحديات، والجواب كل فرد في المنظمة مع الدور الرئيسي لإدارة الموارد البشرية في المساعدة لمواجهة هذه التحديات التي تعد تحديات تنافسية، والتي تتمثل بما يأتي:

1- العالمية:

لقد ذهبت تلك الأيام التي كانت معظم المنظمات تصنع منتجاتها داخل البلد وتصدرها إلى الخارج، فمن التوسع السريع للأسواق العالمية صار المدراء يكافحون لأجل الموازنة بين إحتياجات التفكير عالمياً والتنفيذ محلياً، وهذا ما يجعلهم أن يضطروا لنقل الأفراد والأفكار والمنتجات والمعلومات من جميع أنحاء العالم لكي تسد الحاجات والرغبات المحلية، كما يتوجب عليهم الإنتباه للمقومات الجديدة والحيوية عند صياغة الإستراتيجية وتحديد المواقف السياسية المتغيرة، ومواجهة النزاعات التجارية العالمية، والتعامل مع أسعار الصرف المتقلبة وتبادل العملات والثقافات المتنوعة وكذلك يتوجب عليهم الإلمام أكثر بأساليب التعامل مع الزبائن من البلدان الأخرى والتجارة العالمية والمنافسة الحادة أكثر من ذي قبل وبإختصار أن العالمية ستتطلب من المنظمات أن تزيد من قدراتها على التعلم والتعاون وإدارة التنويع والتعقيد والغموض.

2- الربحية من خلال النمو:

خلال العقد الماضي أخذت معظم المنظمات تتخلص من خسائرها ومظاهرها السلبية بإتباع أساليب التقليص والترشيق، وإعادة تصميم الأعمال،

والإندماج لأجل زيادة الكفاءة وتقليل الكلف وحيث أن مثل هذه الأساليب قد تم الإنتباه لها وأصبحت متقادمة، وبالتالي هذا ما جعل الإداريون يلجوء للجانب الآخر من معادلة الربح ألا وهي زيادة الدخل لغرض النمو.

إن عملية النمو لها متطلبات معينة ملزمة بها المنظمات التي بدورها لابد أن تطمح إلى كسب زبائن جدد وتنتج سلع جديدة، وبحيث تكون مبدعة ومبتكرة على الدوام، مع أهمية تشجيع العاملين على التعلم وتبادل المعلومات ومواكبة السوق وتغيراته السريعة، ومن المؤكد أن المنظمات التي تسعى إلى النمو من خلال الإندماج والإكتساب والمشاريع المشتركة يتطلب منها أن تمتلك قدرات عالية ومهارات متنوعة في مواجهة الثقافات المتنوعة.

3- التكنولوجيا:

من الفيديو إلى الإنترنت، فالتكنولوجيا جعلت العالم أصغر وأسرع بحكم كون الأفكار والكم الهائل من المعلومات في إنتقال وتحرك مستمرين

والتحدي الذي سيواجه المدراء هنا هو كيفية جعل الأشياء ذات معنى وقيمة، وبخاصة تلك التي تقدمها التكنولوجيا ففي السنوات القادمة من القرن الحالي سيحتاج المدراء تصوراً عالياً حول كيفية جعل التكنولوجيا جزءاً حيوياً ومنتجاً في مجال العمل، كما يتحتم عليهم أن يظلوا في مقدمة منحنى الخبرة وأن يتعلموا أساليب دعم ورفع قيمة المعلومات لتحقيق نتائج جيدة وبعكسه فإنهم قد يواجهون خطر إبتلاع المعلومات لهم.

4- التغيير، التغيير ثم المزيد من التغيير:

ربما أعظم التحديات التنافسية التي ستواجهها المنظمات هو الذي سيتمثل بتكييف نفسها مع البيئة ومواكبة التغيير المستمر فيها وهنا يتوجب على إدارتها أن تتعلم بسرعو وصورة متواصلة قضايا الإبتكار وإعادة هندسة الأعمال وكذلك كيفية وضع صيغ عمل إستراتيجية مجدية و/ أو إكتشاف التوجهات بشكل أسرع من المنافسين مع أن تكون لديها القدرة على إتخاذ القرارات السريعة والذكاء في إختيار الأساليب الحديثة في العمل.

5- رأس المال الفكري:

أصبحت المعرفة من القضايا التنافسية ذات التأثير المباشر على المنظمات التي تتعامل بالأفكار والعلاقات والإتصالات وتتاجر بالخدمات المالية والإستشارية وغيرها المدفوعة بعامل التكنولوجيا، وكما قد تكون هذا المعرفة من الأمور التنافسية المهمة غير المباشرة لجميع المنظمات التي تحاول أن تميز نفسها في أساليب خدمة الزبائن فمن الآن وصاعداً تكون المنظمة الناجحة هي التي تتميز بالمهارات العالية في إستقطاب وجذب وتطوير وتدريب العاملين الذين يستطيعون العمل في المنظمات العالمية التي تسعى لخدمة الزبائن المحتملين والجدد، وتنهتز الفرص في مجال التكنولوجيا وعليه فالتحدي القادم الذي ستواجهه المنظمات هو مدى قدرتها على إيجاد رأس المال الفكري (العاملين ذوي الموهبة والمهارات المتنوعة) وبنائه وإستثماره والمحافظة عليه.

6- رأس المال الاجتماعي:

يمثل هذا التحدي حصة المنظمة من الإرتباطات الفاعلة بين العاملين والثقة فيما بينهم والفهم المتبادل للقيم المشتركة التي تربطهم، والسلوكيات التي تلزم أعضاء شبكات وفرق العمل على النشاط التعاوني السكن للغاية وبمعنى آخر إن تحدي رأس المال الإجتماعي سيعامل مع كيفية سعي

المنظمات، أن تعمل كجماعات عمل متعاونة أكثر من كونها عدد من الأفراد يعملون سوية سعياً إلى تحقيق أهدافها، وبالتالي العمل على إنشاء جسور المحبة بين الأفراد والقضاء على المسافات اليعيدة التي تفصلهم عن بعضهم البعض.

إن التحدي الجديد يتمثل بتوجه إدارة الموارد البشرية نحو إيجاد رأس المال الإجتماعي وتطهير المنظمات من سلبيات التوجه نحو الفردية وجعله قضية مركزية لإصلاح الحياة فيها التي تتصف بالحركية والتعقيد أو حمايتها من الفوضى والدمار والضياع.

ولذلك بات بناء العلاقات الإجتماعية المتطورة في زمن التكنولوجيا والعولمة كمرحلتين أساسيتين تمر بها المنظمات أمراً في غاية الصعوبة والأهمية في نفس الوقت، وبخاصة إذا تم الأخذ بنظر الإعتبار كثرة أولئك الأفراد الذين يعملون بإنتماء ضعيف وإلتزام واطئ وعلى وفق ما يشاؤون هم وليس كما تشاء منظماتهم.

ثالثاً: الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية:

التحديات الستة المذكورة أنفاً تساهم مساهمة فعالة في تعريف المنظمة لمخاطرة الانحدار ومن ثم الموت المؤكد خاصة إذا قلت الإستفادة من الفرص التي تتاح للمنظمة والسلاح الوحيد الذي يبقى هنا هو عملية التنظيم الملائم لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة.

عاجلاً أم أجلاً سيكون من الممكن معرفة أساليب التنافس التقليدية وتخفيض الكلف، وإستخدام التكنولوجيا وتسعير المواد وتوزيعها، ولكن ستبقى الساحة مفتوحة للمنظمة المبدعة والمتعلمة.

في الاقتصاد الحديث سيعتمد النجاح على قدرات المنظمة في السرعة والإستجابة والحركة والتعلم وكفاءة العاملين فيها والمنظمة الفاعلة، هي التي تكون قادرة بسرعة على وضع إستراتيجية موضع التطبيق وفي إدارة العمليات بكفاءة وكذلك في تعظيم إسهامات العاملين وإلتزامهم وفي خلق الظروف المناسبة لعملية التغيير المستمرة.

إن الحاجة لتطوير تلك القدرات تجعلنا أن ندخل لتوضيح الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية والذي يتضمن الآتي:

1- أن تشارك في تنفيذ إستراتيجية المنظمة:

نحن لانقول هنا إن إدارة الموارد البشرية يجب أن تعد إستراتيجية المنظمة فهي من مسؤولية فريق الإدارة العليا الذي يكون مدير الموارد البشرية واحداً من أعضائه، ولكي تكون وظيفة الموارد البشرية شريكاً إستراتيجياً فاعلاً إلى جانب الإدارة العليا، فعلى المدراء أن يشركوها في المناقشات ذاتالصلة بأساليب تنظيم المنظمة في إطار تنفيذ الإستراتيجية، وتوفير الظروف المناسبة لإنجاح هذه المناقشات التي تفترض أن تتناول أربع جوانب هي:

أ- إعتبار إدارة الموارد البشرية المسؤولة عن تحديد التركيب التنظيمي للمنظمة وطريقة أدائها للأعمال، هنالك العديد من نماذج العمل المتطورة التي يمكن أن تستخدم في هذا المجال، فمثلاً نموذج (5 Star Jay Galbrath,) قد حدد خمسة عناصر أساسية هي الإستراتيجية، الهيكل، المكافآت، العمليات، الأفراد، وأشار نموذج (Mckinsey & Company) إلى وجود سبع عناصر (7s) هي: الإستراتيجية، الهيكل، الأنظمة، النمط الإداري، المهارات، الأفراد، والقيم المشتركة.

من المهم إختيار النموذج الأفضل الذي يجعل من تصميم المنظمة واضحاً، إذ أن هذا الوضوح يساعد الإدارة في فهم كيفية عمل المنظمة، وما الذي يعيق عملية تنفيذ الإستراتيجية، وما هي الأشياء التي تقف في طريقها. وإلى جانب ذلك فقد تفكر الإدارة العليا أن الهيكل هو الأهم في تحريك النشاطات وتوجيه القرارات، وقد تمهل الأنظمة والمهارات أو قد تفهم المنظمة أهميتها وقيمها فقط ولا تنتبه، بشكل كاف، لتأثير الأنظمة على كيفية إنجاز الأعمال فعلياً.

ب- على الإدارة العليا أن تطلب من إدارة الموارد البشرية لعب دور المهندس المعماري في رسم خطط المنظمة، وكيفية عمل أقسامها بشكل متكافئ فالخطط التنظيمية التي تضعها هذه الإدارة يمكن أن تفيد في مساعدة المدراء الآخرين على تعيين أي المكونات في المنظمة يجب أن تتغير لكي يسهل تنفيذ الإستراتيجية، وهنا تكون إدارة الموارد البشرية بمثابة المرشد لتحديد ورسم الخطط الملائمة من حيث الثقافة، الكفاءات، التوجيه، المكافآت، إجراءات العمل، والقيادة. وتسأل هذه الإدارة فيما بعد نفسها هل أن ثقافة المنظمة تلائم مع أهدافها الإستراتيجية؟ وهل تتوافق مع كفاءاتها، وهكذا.

وكمثال على الأسئلة التي توجه في مجال إدارة المناقشات يمكن مراجعة الجدول (1 - 1):

جدول (1-1)
من البناء إلى التدقيق

بعد أن تحدد إدارة الموارد البشرية البناء الأساسي للمنظمة يمكنها إستعمال الإطار المبين في أدناه لتأشير مدى مدى إدارة مناقشة تنفيذ الإستراتيجية وتدقيقها.

ت	المتغير	السؤال	الدرجة من 10 – 1	وصف الممارسة الأفضل	الفجوة بين الممارسة الحالية للمنظمة والممارسة الأفضل
1	القيم المشتركة	إلى أي درجة شركتنا تمتلك الثقافة المناسبة للوصول إلى أهدافها؟			
2	الكفاءات	إلى أي درجة شركتنا تمتلك المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة؟			
3	النتيجة	إلى أي درجة شركتنا تمتلك القياسات والمكافآت والحوافز الملائمة؟			
4	التوجيه	إلى أي درجة شركتنا تمتلك الهيكل التنظيمي وأنظمة الإتصالات والسياسات المناسبة؟			
5	التغيير	إلى أي درجة شركتنا تمتلك القابلية على تحسين عمليات وإجراءات العمل وعلى التغيير والتعلم؟			
6	القيادة	إلى أي درجة شركتنا تمتلك القيادة الحسنة لإنجاز أهدافها؟			

ج- والدور الثالث للموارد البشرية بصفهتا شريكاً إستراتيجياً: هو تحديد الطرق وتجديد بعض أجزء البناء التنظيمي التي تدعو الحاجة إليها، وبعبارة أخرى أن مدراء الموارد البشرية يجب أن يأخذوا على عاتقهم مسؤولية القيادة والإدارة في إقتراح وإيجاد أفضل الممارسات في برامج تغيير الثقافة مثلاً، أو في أنظمة المكافآت والتقييم وعلى نفس المنوال إذا تطلب تنفيذ الإستراتيجية هيكلاً تنظيمياً قائماً على أساس فرق العمل فإن إدارة الموارد البشرية ستكون المسؤولة عن لفت إنتباه الإدارة العليا إلى الإجراءات والطرق المناسبة لهذا الهيكل.

د- وأما النقطة الأخيرة: فعلى إدارة الموارد البشرية أن تضع الأولويات والأسبقيات الواضحة، ففي أية لحظة قد يكون لدى خبراء الموارد البشرية عشرات المبادرات والتصورات مثلاً الدفع على أساس الأداء، فرق العمل الشاملة، خبرات تطوير التعلم على العمل الفعلي. ولأجل الإرتباط الحقيق بنتائج العمل فيجب على إدارة الموارد البشرية أن تقيم كل مبادرة وتحدد أياً منها تتوافق حقاً مع تنفيذ الإستراتيجية؟ أياً منها يجب الإهتمام بها بشكل عاجل؟ وأيا منها يمكن أن يؤجل تطبيقها؟ وأياً منها ترتبط حقاً بنتائج الأعمال.

وعندما تصبح إدارة الموارد البشرية شريكاً إستراتيجياً، فإن ذلك يعني قيامها بدور مميز تماماً يتطلب مهارات وقدرات جديدة تنظم إليها لكي تجري تلك التحليلات المعمقة التي تنطوي عليها عملية التدقيق التنظيمي، وحتى تصبح الموارد البشرية شريكاً إستراتيجياً، فإن ذلك يتطلب درجة من المعرفة حول الإستراتيجية والسوق ونظرية المنظمة.

2- أن تصبح خبيراً إدارياً:

تم إعتبار إدارة الموارد البشرية ولعدة عقود مضت كإدارة تنفيذية، وفي دورها الجديد كخبير إداري فإنها تحتاج إلى أن تتخلص من صورتها التقليدية كمعدة للقوانين، وواضحة لقواعد العمل ومنفذ لقرارات الإدارة العليا وبحيث تحسن من الكفاءات وتدخل في تطوير كفاءة المنظمة بكاملها ضمن وظيفة الموارد البشرية هنالك العشرات من العمليات التي يمكن إنجازها بشكل أفضل وأسرع وأرخص في الكلفة، وإن إيجاد مثل هذه العمليات يعتبر جزء من دورها المميز الجديد في الوقت الحاضر

والمستقبل. فمثلاً تقوم إحدى المنظمات بإنشاء برنامج أوتوماتيكي أو آلي للتعيين بحيث يستطيع الأفراد الجدد التعيين بدون إستعمال الأوراق ومنظمة أخرى تستخدم التكنولوجيا لإختيار أفضل المتقدمين للتعيين. ومنظمة أخرى توجد لوحة أخبار الكترونية تتيح للأفراد الجدد الإتصال بالإدارة العليا لأغراض التعيين، ففي الحالات الثلاث يتحسن عمل الموارد البشرية وتقل الكلف من خلال حذف الخطوات الزائدة غير الضرورية، أو عن طريق رفع مستوى التكنولوجيا، ويمكن لخبراء الموارد البشرية أن يبرهنوا كذلك على صورتهم الجديدة عن طريق إعادة التفكير بطريقة أداء الأعمال في المنظمة ككل بحيث يمكنهم تصميم أنظمة تسمح للأقسام بأن تشارك في الخدمات الإدارية، وبإمكان الموارد البشرية أن تكون مركزاً للخبرة بحيث تقوم بجمع وتنسيق وتوزيع المعلومات المهمة حول توجهات السوق مثلاً أو عن العمليات التنظيمية، وهنا سيكون عملها ليس منصباً على دور توفير الأموال للمنظمة وإنما لتحسين موقفها التنافسي أيضاً، ولكي تكون الموارد البشرية خبيرة في الإدارة فإن ذلك يتطلب بعض المعرفة في إعادة هندسة وتصميم العمليات.

3- أن تكون مناصرة للعاملين:

إن متطلبات العمل في الوقت الحاضر أكثر مما كانت في السابق، فالعاملون أخذ يطلب منهم أن يقدموا الكثير مقابل إعطائهم القليل، ففي سبيل المثال أن قود العمل القديمة كانت تتضمن ضمانات تفوق العاملين والترقيات المستمرة في حين أن العقود الحالية ظلت تتضمن فقط الوعود الكاذبة غير الموثوق بها، وبما أخذت تؤثر على أدائهم كرّد فعل عليها، وأصبحت علاقتهم بمنظماتهم علاقة تجارية خلال ساعات العمل فقط، وهذا النوع من المشاركة غير الكاملة للعاملين هي قمة الفشل التنظيمي ولا يمكن بالتالي للمنظمات أن تستمر في البقاء ما لم ينشغل العاملين فيها ويندمجوا بشكل كامل في العمل ةالعاملون المندمجون (أي أولئك الذين يعتقد بأنهم مقيمون) يشتركون في الأفكار ويعملون بجد أكثر من الحد المطلوب، ويرتبطون بشكل أفضل مع الزبائن، ومن هنا يبرز الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية بحيث يجب إعتبارهم مسؤولين عن إبقاء العاملين مندمجين في عملهم، ويشعرون دائماً ملتزمين تجاه المنظمة، وأن يشاركوا في الأداء والعمل بشكل كامل.

في الماضي القريب سعت الموارد البشرية إلى تحقيق ذلك الإندماج والإلتزام عن طريق تلبية الحاجات الإجتماعية للعاملين كالرحلات والحفلات والمخيمات، وغير ذلك. في حين الدور الجديد ألغى مثل هذه الجوانب بحيث يجب أن تأخذ على عاتقها مسؤولية توجيه وتدريب جميع العاملين وبما يرفع معنوياتهم، وبالإضافة إلى أن تكون صوت العاملين المسموع في مناقشات الإدارة العليا، وأن توفر لهم الفرص لأجل النمو الشخصي والمهني، فعلى سبيل المثال تقوم إدارة الموارد البشرية بإخبار الإدارة العليا بأن 80% من العاملين يشعرون بهبوط المعنويات بسبب عمليات تقليص عدد العاملين التي جرت مؤخراً، وهذا عمل مفيد، ولكن الأكثر من ذلك أن تكون إدارة الموارد البشرية مسؤولة عن تثقيف الإدارة العليا والعاملين معاً حول أسباب هبوط المعنويات، وهنا ستكون الإدارة بمثابة المرآة التي تعكس وتعرف الإدارة العليا بمشاكل العاملين، وتكون مناصرة لهم أمامهم وأنهم على ثقة بأنها تقوم بتوصيل أرائهم عند إتخاذ أي قرار يتعلق بهم، ومثل هذا الدفاع سيكون عالقاً في ذهن العاملين بخاصة أنهم يعلمون أن إدارة الموارد البشرية هي الصوت المعبر عنهم قبل أن يوصلوا وجهات نظرهم إليها.

4- أن تصبح إدارة للتغيير:

إن الفرق بين الفائزين والخاسرين في مجال الأعمال سيحدده القابلية على الإستجابة بسرعة للتغيير، فالفائزون يستطيعون أن يتكيفوا ويتعلموا ويتصرفوا بسرعة، بينما الخاسرين يهدرون وقتهم في محاولة للسيطرة على التغيير، وإدارة الموارد البشرية ستكون لديها مسؤولية رابعة وهي وظيفة بناء قدرات للمنظمة على تبني التغيير والإستعداد لمواجته، وهنا يأتي دورها في إجراء خطوات تغيير أولية من خلال تكوينها لفرق العمل ذات الأداء العالي، وتقليل دورة الزمن من أجل تحديد أو تنفيذ التكنولوجيا الجديدة، وأنها قد طورت وتجددت وقدمت الجديد في الوقت المناسب، كما أن إدارة الموارد البشرية تستطيع أن تحقق حلم أي منظمة بأن تكون تكون الأولى في الأسواق العالمية من خلال جعل العاملين مدركين لمهمتهم تماماً وتحويلها إلى سلوكيات عن طريق مساعدتهم على تشخيص أي الأعمال التي يمكن وقفها أو البت أو الإستمرار بها وأن يشعروا في العمل على جعل رؤيتهم واقعية، إن التغيير يخيف العاملين ويجعلهم غير قادرين على القيام بأي عمل، ويأتي دور إدارة الموارد البشرية لتجعلهم يستبدلون

مقاومة هذا التغيير بالعزيمة والتصميم على الإستجابة له ومواكبته وإستبدال الخوف من التغيير باللهفة والإثارة بشأن الإمكانيات التي ستتاح، وكيف؟ والإجابة تكمن في إستعمال النموذج المطروح في الجدول (1/2) الذي أستخدم من قبل شركة (GE) الأمريكية، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تقدم مثل هذا النموذج وتوجه المناقشات في ضوء الإجابة على مجموعة الأسئلة الظاهرة فيه، وكذلك النموذج يجب أن يكون أداة إدارية تقودها الموارد البشرية، فهي تساعد على تحديد عوامل النجاح من أجل التغيير، وتقييم مواطن الضعف والقوة فيما يخص كل عامل.

ربما يكون من أهم وأصعب التحديات التي تواجه العديد من المنظمات في هذه المرحلة هي تغيير ثقافتها، ولأحداث هذا التغيير بشكل ناجح بمساعدة إدارة الموارد البشرية يجب إتباع الخطوات الأربعة الآتية:

أ- يجب عليها تحديد وتوضيح مفهوم تغيير الثقافة.

ب- يجب عليها بيان لماذا يعتبر تغيير الثقافة شيئاً مركزياً في نجاح المشروع العمل.

ج- يجب عليها وضع طريقة محددة لتقييم الثقافة الحالية والجديدة المرغوب فيها، وكذلك مقياس الفجوة أو الهوة بين الإثنين.

د- يجب عليها أن تحدد المداخل البديلة لإيجاد ثقافة جديدة.

وأخيراً إذ ما أريد من إدارة الموارد البشرية أن تؤثر وتحدث التغيير الحقيقي يجب أن تكون مؤلفة من أفراد لديهم المهارات المطلوبة لأجل العمل على أساس الثقة وتكتسب الشيء الذي تفتقر إليه في غالب الأحيان، وهو الإحترام التقدير.

التغيير يبدأ بأسئلة: من، لماذا، ماذا، وكيف.

قسم الموارد البشرية في شركة (GE) الأمريكية أستخدم هذا النموذج في التغيير لتأشير عملية التحول فيها:

جدول (1/2) نموذج شركة (GE)

ت	عوامل النجاح الأساسية لأجل التغيير	أسئلة تقييم وإنجاز عوامل النجاح الرئيسية للتغيير
1	قيادة التغيير (من المسؤول؟)	هل لدينا قائد.... - يناصر التغيير؟ يلتزم علانية لجعله أمراً هيناً؟ يجمع الموارد الضرورية لتعزيزه؟ يقدم من وقته وإهتماماته لمتابعته؟
2	إيجاد حاجة مشتركة (لماذا تقوم به؟)	هل العاملين.... - يرون هناك سبباً للتغيير، يفهمون لمذا يعتبر ذلك مهماً؟ يلاحظون كيف أنه سياسعدهم ويطور الشركة على المدى القريب والبعيد؟
3	تكوين رؤية (إلى ماذا ينظر عندما يؤدي العمل؟)	هل العاملين.... - يرون نتائج التغيير بمصطلحات سلوكية (أي على أساس ما سيقومون به على نحو مختلف من جراء التغيير؟) الحصول على النتائج بعد إنجاز التغيير؟ فهم كيفية تحقيق الإستفادة للزبائن وأصحاب الأسهم؟
4	تعزيز الإلتزام (من الذي يحتاج أن يشارك؟)	هل أصحاب الإقتراح ومقدميه.... - يتم تميزهم ليكونوا سعداء؟ معرفة كيفية بناء الائتلاف لدعم التغيير؟ مدى إمتلاك متطوعين لتغيير من الأفرا الرئيسين في المنظمة؟ مدى إمتلاك قدرات لبناء مسؤولية تكوين الفرق لجعل التغيير مقبولاً؟
5	تعديل النظم والهياكل (كيف ستكون المنظمة بناء مؤسسي؟)	هل الذين يرعون التغيير.... - يفهمون كيفية الربط مع أنظمة الموارد البشرية مثل التعيين، التدريب، التقييم، المكافآت، الهيكل والإتصالات؟ مدى إدراك مضامين نظم التغيير؟
6	متابعة سير التقدم (كيف ستقاس؟)	هل الذين يرعون التغيير.... - لديهم وسائل قياس النجاح، لديهم وسائل مقارنة مع نتائج التغيير وعملية التنفيذ؟
7	جعله يدوم حتى النهاية (كيف يبدأ وكيف يتنهي؟)	هل الذين يرعون التغيير.... - يدركون الخطوات الأولى في المشروع، لديهم خطط قصيرة وطويلة الأمد لتركيز الإنتباه على التغيير؟ لديهم خطة للتكيف مع التغيير عبر الوقت؟

رابعاً: التغيرات المطلوبة في نظام المنظمة:

إن الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية تتطلب إجراء تغييرات رئيسية في طريقة تفكير موظفيها المتخصصين وسلوكهم، ولكن الأهم من ذلك أنها تتطلب من الإدارة تفكير موظفيها أن يغيروا توقعاتهم من إدارة الموارد البشرية وتصرفاتهم إزاء موظفيها، وفيما يلي أربعة طرق يمكن من خلالها أن تركز الإدارة العليا على النتائج التي تحققها الموارد البشرية بدلاً من أنشطتها:

1- إيصال قضايا العاملين حتى البسيطة منها إلى الإدارة العليا: إن شركة (Hewlett – Packard) تعتبر التعامل مع العاملين من المسائل المهمة لا بل تعتبره أحد أهدافها الرئيسية وهذا رئيس شركة (General Electric) نراه يخصص 40% من وقته لقضايا العاملين ومشاكلهم، فالنقطة الهامة هنا هي أنه يجب إعتبار الموارد البشرية موضوعاً جدياً، وعلى كبار المدراء أن يظهروا بأنهم يؤمنون بالمواضيع النمطية التي تخص العاملين، فمثلاً موضوعات مثل تغيير الثقافة، رأس المال الفكري ورأس المال الإجتماعي تعتبر من القضايا المهمة لنجاح المنظمة في القرن الحالي، ويمكن لمديري الأقسام أن يؤكدوا إيمانهم بذلك بأساليب عديدة من بينها، مثلاً التحدث بجدية عن كيفية خلق القدرات التنظيمية ذات القيمة العالية للمستثمرين والزبائن العاملين، ويمكنهم أن يحددوا الوقت اللازم للتأكد من أن التغيرات التنظيمية تتم مناقشتها بجدية وتنفيذها بعناية، كما يمكن للإدارة العليا أن تشرك موظفي الموارد البشرية في مناقشات وضع الأهداف الإستراتيجية وبدونهم تصبح آمالاً أكثر منها ووعوداً أكثر من كونها أفعالاً، ومفاهيم أكثر من كونها نتائج.

2- تحديد الأشياء الممكن أن تقدمها إدارة الموارد البشرية بوضوح وجعلها مسؤولة عن النتائج: إن الشيء الوحيد لإعلام إدارة الموارد البشرية بأنها المسؤولة عن إسهامات العاملين هو أن نضع لها هدفاً واضحاً ومحدداً، فمثلاً وضع هدف معين هو (تحقيق زيادة مقدارها 10% في معنويات العاملين) على شرط أن تقاس بمسح إستبياني يعد لهذا الغرض، وإذا ماتم تحديد هذا الهدف فإن النتائج يجب أن تتابع بغرض المحافظة عليها، وإلا ستجري الحالة ورائها عواقب سلبية في حالة فقدان النتائج، فالمنظمة إذن تكون لديها فرصة أفضل لتحقيق

أهدافها إذا ذكرت الإدارة العليا بوضوح ماذا تتوقع من الموارد البشرية وتتابع ذلك مع قياس الممكن قياسه ومكافآة الأداء الجيد.

3- إستثمار ممارسات الموارد البشرية الإبداعية: إن الموارد البشرية حالها كحال أي مجال من مجالات العمل داخل المنظمة له نصيبه من التكنولوجيا الحديثة والممارسات الجديدة، وعلى الإدارة العليا أن تكون على علم بهذه الممارسات وتتابعها، والإستثمار في ممارسة الموارد البشرية الجديدة هي طريقة أخرى للتأكد من أنها تملك الأدوات والمعلومات والعمليات التي تحتاجها لتنفيذ دورها الجديد، وبعد أن يتم تحديد الممارسات الجديدة فيمكن للإدارة العليا أن تتوقع بالفعل ما تقدمه إدارة الموارد البشرية من مزايا، وهنا يجب أن يركز الإستثمار على مدى تعلم الممارسات الحديثة للموارد البشرية والإستفادة منها في تعزيز الموقع التنافسي للمنظمة.

4- رفع مستوى المهنين في إدارة الموارد البشرية: وأخيراً إن من أصعب وأهم القضايا التي يمكن عملها من قبل المنظمات لتحسين أداء هذا القسم هو تحسين وتطوير مهارات الأفراد العاملين فيه، إن إدارة الموارد البشرية مثل الحاسوب تعمل من خلال أجزائها مجتمعة وأن منظمات بحاجة إلى أفراد يعرفون الأعمال ويفهمون النظريات الخاصة بالموارد البشرية وممارستها العملية لكي يمكنهم إدارة الثقافة وتحقيق التغيير المطلوب، وفي كثير من الأحيان إن مثل هؤلاء الأفراد قد يكونوا موجودين داخل المنظمة وضمن قسم الموارد البشرية ولكنهم يحتاجون إلى التدريب وفي أحيان أخرى يجب نقلهم من أقسام أخرى أو جلبهم من خارج المنظمة.

الخلاصة:

لتحقيق التوقعات المتزايدة من جانب منظماتهم، فعلى إدارة الموارد البشرية أن تعمل على أساس مهني وأفرادها يكونوا كخبراء محترفين، فيجب عليهم أن يركزوا على القضايا الفكرية الممكن تقديمها من عملهم، وأن يركزوا بشكل أقل على جعل العمل ينجز من أجلهم، وهذا يعني أن خبراء الموارد البشرية عليهم أن يضعوا دورهم في القمة التي يحتلونها، ويجدوا الأدوار التي تقيس نتائج أعمالهم بسرعة ودقة، مع قياس فاعليتهم على كفاءة المنظمة وليس على أساس ضمان راحة العاملين فقط، وهنا يأتي دورهم المميز في الألفية الثالثة الذي يتمثل بتغيير الثقافة وليس إلى إعادة التنظيم أو تقليص عدد العاملين من أجل قلب حال المنظمة رأساً على عقب، والإدارة العليا للمنظمة التي تدرك القيمة الاقتصادية والمنفعة التي تعود على زبائنها من رأس المال الفكري والإجتماعي والقدرات التنظيمية عليها أن تطلب المزيد من قسم الموارد البشرية، وأخيراً لقد آن الأوان للقضاء على المنظور الجامد لإدارة الموارد البشرية وإستخراج قدراتها الكامنة بحكم تعاملها مع المورد الوحيد الذي لايمكن تقليده من قبل المنافسين.

- References and Optional Additional Reading:

1- Dave Ulrich, A New Mandate for Human Resources, Harvard Business Review, January – February, 1998.

2- Robert L. Mthis and John H. Jackson, Human Resources Management, West Publishing Co., 1998.

3- Raydmond A, Not, et al., Human Resources Management, Mcgraw – Hill, Boston, 1996.

4- Partica H. Andrews, et al., Organizational Communication, Houghton Mifflin Co., Boston, 1996.

5- John M. Ivancevich, Human Resources Management, Mcgraw – Hill, Boston, 1996.

6- Gray Dessler, Human Resources Management, Prentice – Hill Co., New jersey, 1998.

الفصل الثاني
فلسفة نوعية حياة العمل في منظمات الألفية الثالثة

من المتوقع بعد قراءة هذا الفصل والإطلاع على مضامينه الفكرية وتحليلاته النظرية والإجرائية أن تكون قادراً على أن:

تعرف مفهوم نوعية حياة العمل.

تحدد أهمية نوعية حياة العمل لمنظمات الأعمال المعاصرة.

تشخص نشاطات نوعية حياة العمل.

تحدد أبعاد نوعية حياة العمل.

تقيس نوعية حياة العمل.

تمهيد

تجدد الاهتمام بموضوع نوعية حياة العمل (Quality of life) الذي يرمز له اختصارا (QWL)، في السنوات الأخيرة الماضية، وبمطلع الألفية الثالثة على وجه التحديد، من قبل الباحثين الأكاديميين والمهتمين الممارسين في منظمات الأعمال، وذلك بوصفهم إليه بأنه أهم مصادر الرضا للعاملين، والعنصر المميز لبيئة عمل منظمة ما عن غيرها. وهنا، قد برزت الاضطلاع بالمسؤولية الأخلاقية والاجتماعية لتحسين نوعية حياة العمل للعاملين في تلك المنظمات، والسعي من قبلها لتطبيق كل النشاطات الخاصة بها، لغرض إشباع حاجاتهم ورغباتهم في بيئة العمل. ويتمثل نجاح منظمات الأعمال المعاصرة بقدرتها على تحقيق أهدافها وأهداف العاملين بها في آن واحد. ولذلك أصبحت الإدارة المعاصرة مؤمنة كل الإيمان بان نجاح المنظمة سيكون مرهونا بتحقيق رسالتها المجتمعية من خلال سعيها الحثيث لتطبيق برامج تطوير نوعية حياة العمل فيها. ويؤكد رواد الفكر الإداري المعاصرين على إن التحديات الكثيرة التي تواجه منظمات أعمال الألفية الثالثة قد تفرض عليها البحث والتقصي عن تقنيات تساعد أدارتها في تجاوز معيقات العمل ومسببات الفشل إذا وجدت أن واحدة منها ناتجة عن سوء إعداد برامج ثابتة لنوعية حياة العمل وتطبيقها بشكل سليم، فيفترض بها هنا، أن تسعى لإدامة الموارد البشرية والسعي لدعم جهودها بكونها المحرك الرئيسي للموارد الأخرى والأساس الجوهري لبقائها في عالم الأعمال وسر نموها ونجاحها في الحاضر والمستقبل.

إن الفصل الحالي سيصب في تحقيق هدف معرفي يغدو في محاولة إزالة الغموض الذي يكتنف نوعية حياة العمل كمفهوم يستند على فلسفات مختلفة، وبناء نموذج فكري يتناول تلك المتغيرات المهمة، وذلك من خلال الخوض في تحليل وتفسير الفقرات الآتية:

أولاً: مفهوم نوعية حياة العمل وأهميته لمنظمات الأعمال المعاصرة:

بدا الاهتمام بموضوع نوعية حياة العمل منذ بداية خمسينات القرن الماضي، ومازال حتى الوقت الحاضر في تطور ملحوظ في مختلف مجالاته وقد وجد من خلال الاطلاع على أدبيات الموضوع إن كل باحث

تنـاول مفهومـه بمنظـور يختلـف عـن الآخـر، فالباحـث (Suttle,1977:4) أوضح إن نوعية حياة العمل تعني الدرجـة التـي عندها يستطيع العـاملون إشباع جميع حاجاتهم ورغباتهم المهمة فيهـا. أمـا (Flippo,1984:412) فقد أشار تحديدا فـي عـام (1977)، إلـى إن مـوظفي المركـز الأمريكـي لنوعيـة حياة العمل قد طوروا تعريفا له تمثل بقولهم بأنها مجمل الأنشطـة السـاعية نحو زيادة فاعلية المنظمة وعلى مستوياتها كافـة، مـن خـلال تعزيـز جهـود العـاملين وتطويرهـا، وتبنـي حلقـات نوعيـة العمـل، وتحديـد التغيـرات الحاصلـة فـي موقعـه، وعلـى هـذا النـهج وضـح (Kast & Rosenzweig, 1985:58) إن نوعيـة حيـاة العمـل تتحـدد بثلاثـة مسـتويات تتمثـل بـالأفراد، المديرين، وجماعات العمل. فعلى مستوى الأفراد يشار إلى مفهوم نوعيـة حياة العمل بديمقراطية الإدارة، وتزايد فاعلية العاملين للمشاركة في اتخـاذ القرارات. وأما على مستوى المديرين، فيعبر عنه بالجهود الرامية لغرض زيادة الإنتاجية من خلال تحسين جو العلاقات الإنسـانية أكثـر مـن الأنظمـة الأخرى. وأخيرا على مستوى جماعات العمل فيمكن أن تمثل نوعيـة حيـاة العمـل بالمشـاركة العادلـة فـي الـدخل والمكافـآت وظـروف العمـل الجيـدة، فضلا عن السلامة المهنيـة للعـاملين فـي العمل ولعل ممـا يلاحـظ انـه عنـد الأخذ بالمستويات الثلاث مجتمعـة والمذكورة آنفـا نؤكد إن تحسـين نوعيـة حياة العمل يعد عامل ضروري لتحقيق الكفاءة في المدى القريب والفاعلية في الأمد البعيد.

ويتفق نسبيا (Schuler,1995:9) مـع (Kast & Rosenzweig, 1985) في تحديد مفهوم نوعيـة حيـاة العمـل علـى مسـتوى المـديرين، إذ أشـار إلـى ذلـك، إن نوعيـة حيـاة العمـل تعنـي المقـدرة علـى جعـل العـاملين يحسـنون الإنتاجية، ونوعية المنتج في المنظمة، وفـي نفس الوقت يسعون للبحث عن طـرق اقتصـادية لتقليـل الكلـف وزيـادة الأربـاح. وفـي الإطـار نفسـه عنـد التركيـز علـى المفهـوم، فقـد عـرف (Schemhon,2000:15) نوعيـة حيـاة العمل بالمؤشـر المشـجع فـي السـلوك ألمنظمـي لإجمـالي النوعيـة لتجـارب العاملين في مواقع العمل. وأما (Krueger, et al,2002:15) فقد حدد مفهوم نوعية العمل بأبسط صورة تمثلت بنقـاط القوة والضـعف فـي إجمـالي بيئـة العمل.

بنـاء علـى مـا سبق، يلاحظ إن مفهوم نوعيـة حيـاة العمـل، يتمثـل بجـانبين أساسيين، أولـهما استخدام كل الإمكانـات البشـرية لغـرض زيـادة الإنتاجيـة،

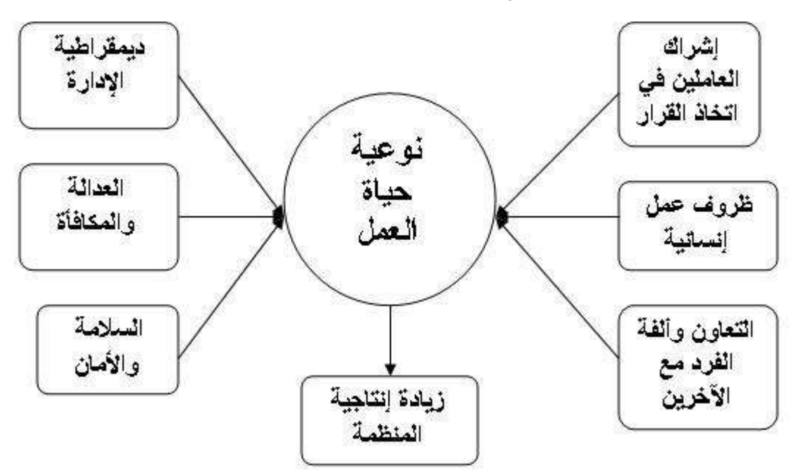
من خلال تطوير الأنظمة الإنسانية، أكثر من الأنظمة الأخرى في بيئة العمل. وأما الجانب الآخر لنوعية حياة العمل فيتمثل بسعي العاملين جميعهم إلى إشباع حاجاتهم الأساسية في العمل، والمشاركة في اتخاذ القرارات مع المديرين في مواقع العمل. ومن الضروري بمكان هنا، هو أهمية جمع الجانبين من نوعية حياة العمل، والتي تم التركيز عليها في ما ذكر آنفا، وذلك للحصول على مفهوم قد يكون اقرب للشمولية والذي يتمثل بتلك الجهود الرامية للسعي إلى خلق بيئة عمل أخلاقية في المنظمات والتي تتمثل، بديمقراطية الإدارة من خلال السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وتعزيز التعاون، وتحقيق العدالة بنظام الأجور والمكافآت، وتقليل ساعات العمل، فضلا عن سلامة بيئة العمل، والذي بدوره ذلك سيعمل فعلا على إشباع حاجات العاملين جميعها ورغباتهم واتخاذ ظروف عمل إنسانية، وبما يحقق ردود فعل ايجابية تتمثل بسعيهم لزيادة الإنتاجية. ومن خلال التركيز على المفاهيم سابقة الذكر عن نوعية حياة العمل سنلمس وجود اختلافات كثيرة في وجهات النظر، فمنهم من ركز على العاملين فقط كعنصر أساسي في العمل، وينبغي السعي لإشباع متطلباتهم جميعها. و بمعنى آخر عد العاملون هم العنصر الأساسي في المنظمة، والمنظمة بدورها هي العنصر الثانوي التابع. في حين ركز آخرون على المنظمة كعنصر أساسي من خلال استخدام المورد البشري العامل الثاني كوسيلة لزيادة الإنتاجية فيها. وعلى الرغم من تلك الاختلافات في نوعية حياة العمل، إلا إن اغلب الباحثين اتفقوا نسبيا على عناصر أساسية حددت بالتعريف الذي ذكرناه، وكما موضح بالشكل (1 - 2) وهذه العناصر تمثلت بالاتي:

1- ديمقراطية الإدارة بكل مفاهيمها.
2- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
3- خلق ظروف عمل أكثر إنسانية.
4- تعزيز التعاون وتشجيع التآلف والمودة.
5- تحقيق العدالة في الأجور والمكافآت.
6- بناء مناخ أخلاقي تنظيمي، يتمثل بتوفر السلامة والأمان للعاملين جميعهم.

وبعد أن يتم اخذ العناصر سابقة الذكر جميعها بصورة متكاملة فإن هذه العناصر، قد تزيد من احتمالات رفع إنتاجية المنظمة، والتي ستكون بدورها كمحفز أساسي للعاملين في العمل.

شكل (1 - 2)

العناصر الأساسية لنوعية حياة العمل



وعند الدخول لتوضيح أهمية نوعية حياة العمل للمنظمات، فلابد من الإشارة إلى إن الاهتمام بنوعية حياة العمل قد برز أقصى درجاته عام (1970) خلال المدة التي ارتفع فيها التضخم والكساد الشديد في العالم، والتوسع الاقتصادي، وزيادة الموارد، وكلها كظروف صعبة حثت الإدارة للاهتمام والتوجه نحو العاملين، والسعي نحو تحسين نوعية حياتهم بالعمل كوسيلة لتحسين الإنتاجية وزيادتها (Griffinm1 & Morrhead 1995:475).

أشار (العنزي والملا، 1998: 113) إن التركيز على أهمية نوعية حياة العمل ظهر ولأول مرة، من خلال انعقاد أول مؤتمر دولي عنه عام (1972)، وذلك بحضور أكثر من (55) متخصصا اغلبهم من الأكاديميين، وتلاه بذلك المؤتمر الثاني المنعقد عام (1982)، والذي حضره تقريبا ما يقارب أكثر من (150) متخصصا، فكان نتيجة هذه المؤتمرات هو تعزيز الدعم المتزايد لاسيما من الأجهزة الحكومية والنقابات والإدارات إلى برامج نوعية حياة العمل، لأنها أكثر من برامج تستخدم لتطوير وتحسين الإنتاجية، وكذلك تهتم بتحسين مجالات العمل وذلك، من خلال الاهتمام بما يأتي:

1- جعل ظروف العمل أكثر إنسانية.

2- خلق بيئة عمل توفر القناعة الشخصية لدى العاملين فضلا عن إشباع الجانب الاقتصادي لديهم.

أشار(Schuler, 1987:3) إن تباطؤ الإنتاجية الراهنة في الولايات المتحدة، هو النتيجة الحتمية للافتقارات الكثيرة في برامج نوعية حياة العمل، والى التغيرات الكبيرة في الحاجات والقيم للأفراد، والتي يعدها العاملون ذات أهمية كبيرة للسير والتواصل في حياتهم، فعندما لايستطيعوَ إشباع حاجاتهم الضرورية، فسيفقدوا بذلك الاهتمام بأعمالهم الوظيفية، مما سيؤدي بالنتيجة إلى تدني وانخفاض واسع في الإنتاجية.

وللسعي إلى تطبيق برامج نوعية حياة العمل بصورة صحيحة وناجحة في المنظمة، وكما أشار لذلك كلا من (Feldman & Arnold, 1983: 262) بأنه ينبغي على الإدارة أن تقوم بتطبيق أسلوب مختلف عن ما هو مطبق بالماضي، لان برامج نوعية حياة العمل لا يمكن فرضها، بشكل أحادي، بل تتطلب الكثير من الأموال لإدخال بعض التغيرات التنظيمية عليها. ويجب استيعاب هذه البرامج التي تطبيق بالمنظمة من المديرين والعاملين جميعهم على حد سواء، فضلا عن ما أوضحه (Schermerhorn et al , 2000: 12) من إن المنظمة ينبغي أن تعمل جاهدة على مشاركة العاملين جميعهم في عملية اتخاذ القرارات، فضلا عن منحهم حرية اكبر بالعمل، وإيجاد نظم عوائد عادلة، وأخيرا فان استجابة المنظمة لجميع حاجات العاملين ورغباتهم، سيحقق لهم ما يسمى بالرضا الوظيفي (Job Satisfaction).

وتوصل (Kast, 1985: 654) من استعراضه للعديد من الدراسات السابقة منذ عام (1985) والى حد هذه اللحظة يمكن أن يؤدي إلى:

1- حل المشكلات جميعها سواء التي تواجه العاملين أو المنظمة بأسلوب المشاركة، كما في حلقات النوعية، وخل منظمة متكاملة ديمقراطية وكما أشار لذلك (Cherrington,1982:80) و

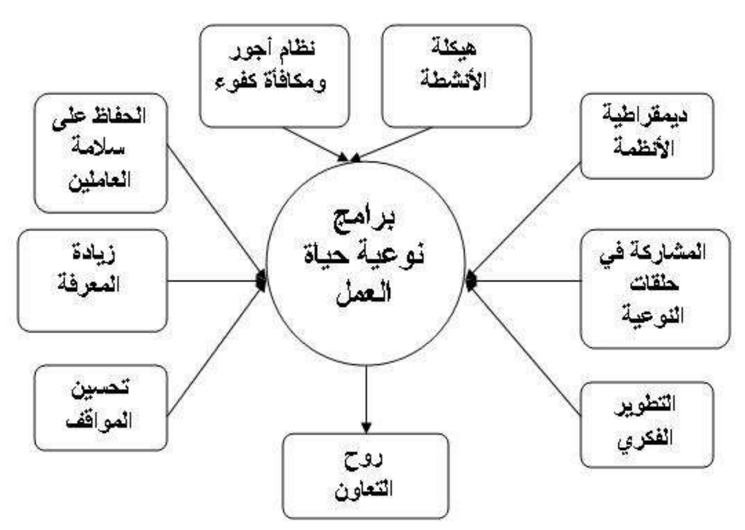
2- تصميم أنظمة أجور ومكافآت تجعل العاملين أكثر رضا عن عملهم و

3- تحسين بيئة العمل من خلال تقليل ساعات العمل، والحفظ على سلامة العاملين بالمنظمة و

4- إعادة هيكلة الأنشطة ليصبح العمل أكثر رضا لهم و

5- السعي لإيجاد بيئة عمل آمنة وظيفيا عن طريق الاهتمام بحقوق العاملين في المنظمة.
6- العمل على تجديد التطوير الفكري وزيادة المعرفة.
7- تقليل الصراعات بين العاملين من خلال تطوير مناخ تنظيمي تسود فيه روح التعاون، وتبنى فيه علاقات تسعى إلى زيادة الإنتاجية وتسوية التذمر الواسع الانتشار بين العاملين في المنظمة.
8- السعي وراء زيادة التحسينات الايجابية في اتجاهات وسلوك العاملين، بما يؤول إلى منافع من قبيل زيادة كفاءة المنظمة وجودة الإنتاجية والتقليل من الحوادث والإصابات التي تحصل بين العاملين جميعهم، ويمكن إيضاح ما سبق بالشكل (2 - 2).

شكل (2 - 2)
أهمية تحسين برامج نوعية حياة العمل في المنظمات المعاصرة



وخلاصة القول، يمكن التوصل إلى إن أهمية تحسين برامج نوعية حياة العمل، التي نوقشت، تمثل البذرة الأساسية لنجاح الكثير من المنظمات، إذا ما طبقت بأسلوب صحيح من الإدارة والعاملين على حد سواء وذلك للسعي لإرضاء كافة الأطراف العاملة في المنظمة. إذن من الضروري، أن تسعى المنظمة جاهدة للاهتمام بتحسين نوعية حياة عامليها، وذلك لما يدر عليها، من زيادة بالإنتاجية. وفي الوقت نفسه تحقيق آمال العاملين من خلال إشباع حاجاتهم ومتطلباتهم جميعها في العمل. وبالنتيجة، وما تجدر الإشارة إليه هو تركيز المنظمات على ملاحظة العلاقة النسبية بين كل من

حياة العمل والإنتاجية العالية. فنوعية حياة العمل الجيدة تؤدي إلى إنتاجية عالية، والإنتاجية العالية تؤدي إلى نوعية حياة عمل جيدة.

وعلى سبيل المثال، ومن خلال التركيز على الشكل (3 - 2) يلاحظ العلاقة المهمة والوثيقة بين نوعية حياة العمل والإنتاجية، فعندما تسعى المنظمة فعلا إلى زيادة الاهتمام بنوعية حياة العمل، وذلك من خلال عدة عوامل تتمثل بزيادة الأجور والمكافآت العادلة، وخلق بيئة عمل أخلاقية والحفاظ على حقوق العاملين فيها، فضلا عن إيجاد بيئة عمل آمنة وصحية من خلال الحفاظ على السلامة المهنية للعاملين والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وبناء رأس المال الفكري وزيادة المعرفة، وتقليل ساعات العمل بالمنظمة وتقليل الصراعات بين الإدارة والعاملين، وأخيرا السعي إلى حل مشكلاتها جميعا، وبذلك تستطيع المنظمة بالنتيجة إلى زيادة الإنتاجية فيها لان العاملين سيسعون إلى بذل جهودهم في سبيل خلق أرباح عالية تدر على المنظمة، مقابل سعي المنظمة لإشباع حاجات ومتطلبات عامليها. وعلى غرار ذلك إذا كان اهتمام المنظمة منصب على زيادة الإنتاجية، فعندما تزداد الإنتاجية ستقل بالنتيجة الكلف وستزداد الأرباح، وهذا ما سيجعل المنظمة تنظر إلى العامل بأنه المورد الأساسي والوسيلة الوحيدة التي أدت إلى ذلك، وبالنتيجة ستسعى المنظمة جاهدة إلى الاهتمام ببرامج تحسين نوعية حياة العمل فيها.

شكل (3 - 2)
العلاقة بين نوعية حياة العمل والإنتاجية

(البيئة الخارجية) المجتمع	(البيئة الداخلية) المنظمة
الزيادة الحتمية في الإنتاجية من خلال :	تحسين نوعية حياة العمل من خلال :
• تقليل الكلف	• زيادة الأجور والمكافآت
• زيادة الربحية	• إيجاد بيئة عمل أخلاقية
• إنتاجية ذات جودة عالية	• السلامة المهنية
زيادة الإنتاجية ⟵⟶	تحسين نوعية حياة العمل
وهذا بالنتيجة ما سيحد من : الأنظمة والقوانين التي يفرضها المجتمع على المنظمة	• المشاركة في عملية اتخاذ القرارات
	• بناء رأس المال الفكري
	• تقليل ساعات العمل
	• تقليل الصراعات بين الإدارة والعاملين وتسويتها

ثانياً: نشاطات نوعية حياة العمل، ونتائج الاهتمام بها:

إن نشاطات نوعية حياة العمل، ما هي إلا محاولات منتظمة من جانب المنظمات لمنح العاملين فيها فرصة اكبر للتأثير على الطريقة التي ينفذون فيها وظائفهم وإسهاماتهم التي يحققونها إلى إجمالي فاعلية المنظمة (Werther & Davis, 1989: 462). إذ إن أنشطة نوعية حياة العمل واسعة

النطاق جدا، فبإمكان المنظمة على سبيل المثال، تشكيل لجان مشتركة لإدارة الموارد البشرية واتخاذ قرارات بخصوص المشاريع الواجب رصدها وتنفيذها، فضلا عن إدخال ما يسمى بالمرونة في الوقت TF (Time Flexibility)، أي إن العاملين لا يعملون ساعات محددة وثابتة طوال ما هم داخل المنظمة، إذ قد تعمل الإدارة، أما على تقليل ساعات الدوام الرسمي، أو زيادتها على الحد المطلوب عندما يتطلب العمل ذلك، وتعمل المنظمة جاهدة على وضع خطط محددة للقيام بدفع الأجور و المكافآت على أساس ما يعرفه العامل وليس على أساس ما يعمله. وبمعنى آخر، يفترض أن يتم دفع الرواتب المجزية والمكافآت للأفراد الذين يمتلكون أفكارا ذهبية ومعرفة مفيدة قد تساعد المنظمة، وتجعلها تقفز قفزة نوعية رائدة في السوق، مما يبني لها سمعة رائدة في مجال عملها في السوق. فضلا عن هذه الأنشطة قد تعمل على إعادة هيكلة أعمالها من خلال تحفيز عامليها وسعيها لتحسين الإنتاجية فيها أيضا. وفي الوقت نفسه قيامها بتصميم برامج خاصة لتدرج الوظائف للسماح بتوسيع المهارات وتحمل مزيد من المسؤولية ضمن مجموعات عمل ذات استقلالية ذاتية (Daft & Noe , 1998: 626) ولغرض تحقيق المنظمة ما سبق تناوله ينبغي أن تسعى جاهدة إلى إشباع حاجات عامليها ورغباتهم، وفي الوقت نفسه تحقيق أهدافها ويمكنها تحقيق ذلك بسهولة، إذا ما قامت بالاستعانة بالبرامج والأنشطة التي تخص نوعية حياة العمل. وعلى أساس ذلك سيتم التركيز على أهم النشاطات التي ذكرت من قبل مختلف الباحثين المعاصرين والموضحة في الجدول (1 - 2).

جدول (1 - 2) نشاطات نوعية حياة العمل

Schneier,et al., 1986	**Jackson& Kumar,1998**	**القريوتي، 2000:**	**Janega& Whittam 2004**	**Trist,2004**
1- التطوير الشخصي، من خلال العمل على تدريب الموارد البشرية 2- إعادة تصميم العمل، من خلال إثراء الوظيفة.	1- الأجور والمكافآت. 2- الرضا عن ساعات العمل. 3- الضمان الاجتماعي بالعمل. 4- جدولة العمل. 5- المسؤولية	1- الاحترام المتبادل بين العاملين. 2- العلاقات الطيبة. 3- المسؤولية الاجتماعية .	1- الرضا الوظيفي. 2- الرضا عن المنصب الوظيفي. 3- التزام التنظيم. 4- الخبرة إزاء	1- إعادة تصميم الوظائف. 2- تحسين العمليات. 3- التغير في تدفق المعلومات. 4- تقديم

3- بناء الفرق المشترك، من خلال تشكيل حلقات النوعية. 4- جدولة العمل. 5- التغير بالهيكل التنظيمي، باستخدام نظام التدرج الهرمي. 6- التصميم المشترك، كما في عضوية الرئيس حول مجلس المديرين.	الاجتماعية بالعمل. 6- خلق مناخ امن وصحي للعاملين.	4- نظام المكافآت العادل. 5- السلوك الحسن. 6- التعلم وزيادة المعرفة. 7- فرص المخاطرة.	التوقعات. 5- الخطط طويلة الأمد المتعلقة بحياة العاملين ليشمل، التعلم، المكافآت والمسؤولية الاجتماعية.	الخدمات المساندة. 5- تحسين الإنتاجية.

ومن الجدول (1 - 2) يمكن ملاحظة إن كل باحث قد أعطى مجموعة مختلفة من الأنشطة التي تخص نوعية حياة العمل، تختلف أو قد تتفق مع الباحثين الآخرين، وذلك بحسب وجهة نظره من خلال دراساته التي رآها ملائمة لكل منظمة بحسب طبيعة عملها. وبذلك فقد تتفق الورقة الحالية مع ما ذكره (Trist, 2004) من أنشطة نوعية حياة العمل، وذلك لأنها احدث دراسة تم التوصل إليها، فضلا عن ذكرها وبإلمام شامل نشاطات نوعية حياة العمل جميعها مع عرض موجز للنتائج الخاصة بالأنشطة، وكما سيتم شرح ذلك لاحقا.

بعد أن يتم استعراض وجهات النظر المتنوعة لمختلف الباحثين، فيما يخص نشاطات نوعية حياة العمل يمكن التوصل إلى نموذجين مثاليين يمثلان خلاصة كل ما تم ذكره سابقا، يتمثل النموذج الأول بالنموذج المثالي القديم، والنموذج الثاني، يتمثل بالنموذج المثالي الجديد. فالنموذج المثالي القديم، وكما حدد من قبل (Trist, 2004: 16)، مؤسس على اهتمام المنظمة بالتكنولوجيا المستعملة داخل المنظمة من الآلات والمعدات وغيرها، من دون الاهتمام بالعاملين فيها، حيث عدت العاملين فيها كمكملين لهذه التكنولوجيا المستعملة بالمنظمة. وبموجب النموذج المثالي القديم الصارم ستنظر المنظمة إلى العاملين فيها قواعد العمل دقيقة جداً و صارمة، و الإجراءات الإدارية فيها تكون سلطوية، و يكون مناخ العمل ذا تنافسي داخلي، مما يحتم على العاملين قدر المستطاع عدم جلب فرص مخاطرة للمنظمة. و هذا ما سيؤدي بالنتيجة إلى ابتكار و معرفة متدنية، و كما اضاف الى ذلك (Huzzard , 2003 :18) إلى أن الحكم سيكون ذاتي من الإدارة و التركيز منصب فقط على تحسين و زيادة الإنتاجية

بالمنظمة. و على الرغم من قيام اغلب المنظمات بتطبيق النموذج المثالي القديم، إلا انه بالنتيجة يعطي نتائج سلبية كثيرة تتمثل: أولها، بعدم قدرة المنظمة على إشباع حاجات عامليها و رغباتهم، و هذا سيقلل بالنتيجة من الرضا الوظيفي، وتزايد الغيابات و التذمر للعاملين.

ونتيجة لسلبيات النموذج المثالي القديم، تم التوصل بصورة مشتركة إلى بناء نموذج مثالي جديد، و كما اشر (16: Trist , 2004). إذ بموجبه ستنظر المنظمة للعاملين على إنهم الموجودات الأساسية و المهمة بالمنظمة، و التي لا يمكن الاستغناء عنها بسهولة، و سميت مؤخراً برأس المال الفكري

IC (Intellectual Capital). و كما أشار إليها (Hansen) بالموجودات التنافسية، و التي تقوم بعملية التطوير الاستراتيجي المعتمدة على الابتكار و التجديد، و الذي يعد المفتاح المؤدي للبقاء و الاستمرار في بيئة العمل المتغيرة بسرعة (14: Dzinkowski , 1999) اتجاه الجديد من النموذج المثالي يشير إلى إن العاملين في المنظمة ليس لهم الموجودات المكملة للآلات و المعدات فقط، بل هم الثروة الحقيقية لنجاح أية منظمة، و لذلك يجب أن تسعى المنظمة جاهدة إلى تطويرهم، و زيادة تدريبهم باستمرار لتطوير مهاراتهم، و معارفهم. و هذا ما سيضمن بالنتيجة، و كما أشار إليه (18: Styher , 1998) إلى بناء شبكة متكاملة في المنظمة مبنية على الثقافة و المعرفة، و مؤسسة على الثقة المشتركة بين العاملين في المنظمة، وبذلك ستكون الرقابة داخلية، وأسلوب الإدارة سيكون ديمقراطي مبني على الثقة والمشاركة بالقرارات المتخذة. وبهذا النموذج المثالي الجديد، ستفسح المنظمة المجال الأكبر للمخاطرة، ولكن بالصفة العقلانية فيها. وبالنتيجة سيكون هذا النموذج هو النموذج الأمثل والثبت للتطبيق في جميع المنظمات التي تسعى للنجاح لأنه سيؤدي إلى إشباع حاجات ورغبات العاملين جميعهم فيها، فضلاً عن تحقيق جميع أهدافه التنظيمية والتي تسعى لها.

ومما سبق يتضح، إن النموذج المثالي القديم، وعلى الرغم من تطبيقه بنسبة كبيرة سابقا في المنظمات، إلا انه نموذج لا يحقق حاجات العاملين فيها ولا يشبعها، لأنه لا يعتمد أصلا على المورد البشري كعنصر أساسي بالمنظمة، ولأنه يسعى فقط إلى تحقيق الأهداف والمصالح الخاصة بها، وأما النموذج المثالي الجديد فسيكون على غرار النموذج المثالي الجديد لأنه يعتمد بالواقع اعتمادا كليا على المورد البشري كبذرة أساسية للنجاح لأنه يسعى إلى إشباع حاجات العاملين ورغباتهم في المنظمة جميعهم لغرض تحقيق الأهداف الخاصة بها. وبذلك فان النموذج المثالي الجديد

عند تطبيقه يسعى إلى تحسين نوعية حياة العمل من خلال النشاطات المطبقة في جميع المنظمات، لأنه يعتمد أساسا على رأس المال الفكري، وكما أوضح ذلك (Finnigan, 1996:90)، والذي يعد بمثابة الاقتصاد المعرفي الخاص لكل منظمة، والمصدر الأكيد للتفوق العالمي والميزة التنافسية المستدامة، والسلاح الأساسي لكل منظمة في عالم اليوم.

إن الاهتمام بنشاطات نوعية حياة العمل وبرامج تحسينها يقاس من خلال المنافع المستحصلة من تطبيقها، والتي تعطي نتائج واقعية ملموسة. فعند قيام المنظمات بتطبيق هذه النشاطات بصورة صحيحة، فإنها غالبا ما تقلل من مستوى الغيابات للعاملين. فضلا عن إنها ستقلل من الخلافات والمشكلات التي تحصل بين العاملين، إلا إن مثل هذه النتائج ستعتمد أساسا على إن مساعي نوعية حياة العمل، هل ستكون فعلا مسندة من إدارة المنظمة أم لا ؟ وبالنتيجة ستظهر هذه النشاطات التغيرات الايجابية لصالح المنظمة. ومن أهم النتائج المستحصلة من تطبيق النشاطات، وكما حددها (Trist & Dwyer: 1982:451)، والتي هي كما يأتي:

1- قلة الغيابات وإصابات وحوادث اقل

2- رضا وظيفي لدى العاملين عن العمل

3- قلة المشكلات بين الإدارة والعاملين

4- تحسين وزيادة الإنتاجية، وهذا سيؤدي إلى زيادة التفوق النوعي على المنافسين في السوق

5- تقليل الكلف، وفرص اكبر للنمو نتيجة لاستقرار العاملين واكتسابهم المعرفة

6- فرصة اكبر للإيفاء بالمسؤولية الاجتماعية والأخلاقية تجاه المجتمع

7- الحصول على ولاء عال ورضا من المستهلكين للسلع والخدمات المقدمة لهم من قبل المنظمة

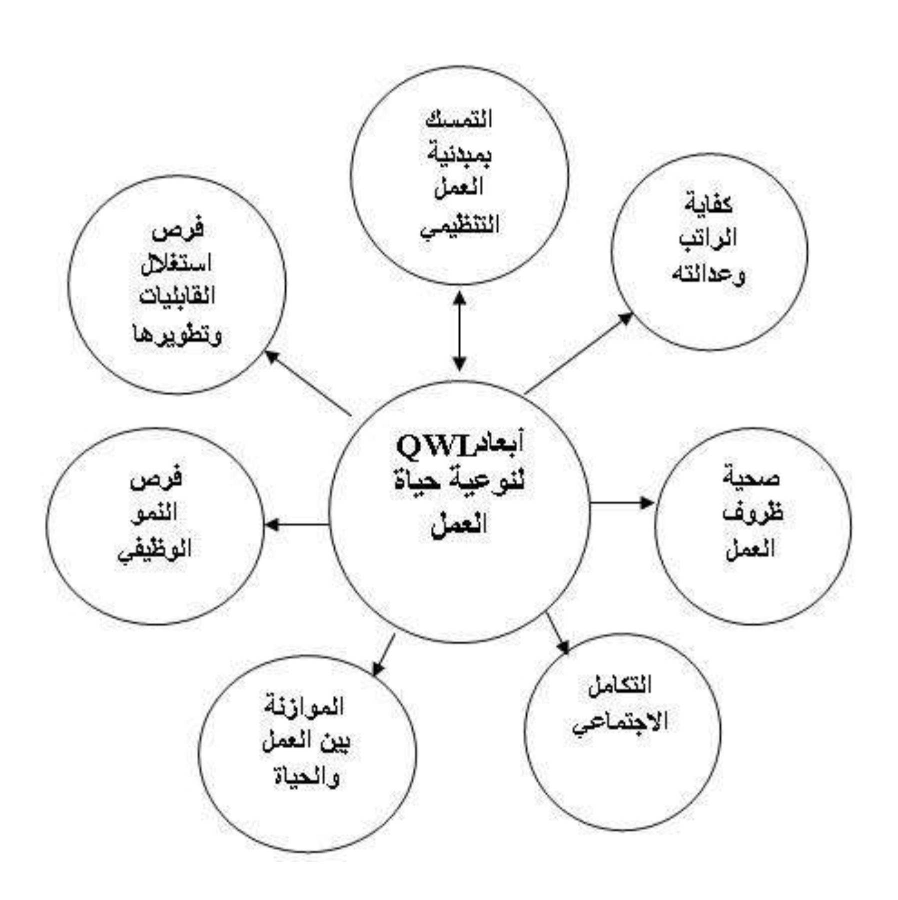
يتضح من ذلك، إن المنظمة قد تصل فعلا إلى النجاح والى تحقيق جميع أهدافها، وخلال وقت قصير إذا ما طبقت النشاطات المختلفة لنوعية حياة العمل بصورة صحيحة ومنتظمة، وخاصة إذا ما طبقت النموذج المثالي الجديد والذي تم الإشارة إليه سابقا، وذلك لأنه يحقق التوازن ما

بـين كـل مـن المنظمـة والعـاملين علـى أسـاس إشـباع حاجـات ورغبـات العاملين فضلا عن تحقيق أهدافها التي تسعى إليها.

ثالثاً: أبعاد نوعية حياة العمل:

حـدد البـاحثون ومنـذ مطلـع خمسـينيات القـرن الماضـي، ولوقتنـا هـذا الأسـاليب المختلفـة لأبعـاد نوعيـة حيـاة العمـل الشـاملة. وكمـا موضـح بالشكل (4 - 2).

شكل (4 - 2)
أبعاد نوعية حياة العمل



- كفاية الراتب وعدالته

تهتم اغلب المنظمات اليوم بنظام الأجور والرواتب وعدالته، وتخصص لذلك الوقت والجهد الكبير في سبيل بناء وتقويم أنظمة دفع كفوءة وفاعلة تضمن العدالة في التوزيع، وكما أشار إلى ذلك (شاويش،1996: 86) بان أية منظمة تسعى إلى بناء نظام ناجح للأجور والرواتب، عليها الاستعانة بمجموعة متخصصة من الخبراء والمستشارين في هذا المجال، وذلك في سبيل الوصول إلى أنظمة دفع تحقق الأهداف الآتية:

أ- جذب قوة عمل ذات كفاءة ومهارة عاليتين تكسب المنظمة من خلالها الميزة التنافسية.

ب- دفع وتحفيز العاملين في المنظمة لغرض تحسين أدائهم.

ج- الاحتفاظ بالنوعية الجيدة من العاملين في المنظمة.

وأضاف (Robbins, 1997: 172) إلى ذلك بقوله إن الأجور التي يحصل عليها العاملون في المنظمة تعد بمثابة العوامل الدافعة الذاتية، التي توفر الشعور الايجابي لديهم، وتعطيهم فرصا للتطور الشخصي، بما يدفعهم للمزيد من العمل لتحسين الإنتاجية، وتقليل حالة عدم الرضا، والتمرد أو الإضراب على العمل. وبذلك يعد هذا البعد هو الحد الأدنى الذي لابد من وجوده، وليس كرما أو عطفا من الإدارة على العاملين. ومن ذلك يتضح إن بعد كفاية الراتب وعدالته، يعد من أكثر الأبعاد وأهمها تأثيرا في نوعية حياة العاملين وذلك للأسباب الآتية:

أولا- انه يمثل المدى الذي فيه يمكن إشباع حاجات الفرد ومتطلباته، والذي على أساسه يدرك بان التعويض هو النظام العادل والملائم في المنظمة.

ثانيا- إن نظام الأجور والرواتب العادل يجعل العاملين يدركوا إن المنظمة هي المكان الأنسب للعمل، والوظيفة هي المصدر الاقتصادي لديهم، والتي يتمكن من خلالها بتغطية كل كلف معيشته.

2- صحية ظروف العمل

أصبح اهتمام أية منظمة في الوقت الحاضر منصبا على كيفية بناء بيئة عمل تضمن توافر السلامة المهنية فيها كعنصر أساسي لعمل العاملين، وكما أشار (طه، 1978: 27) إلى إن مفهوم السلامة المهنية يتضمن تقديم جميع الخدمات والتجهيزات وتوافر الإنشاءات التي من شانها حماية كل

عناصـر الإنتـاج مجتمعـة، وفـي مقـدمتها حمايـة المـورد البشـري مـن المخـاطر. وأوضـح (Gordon, 1983: 659) إن أهميـة هـذا البعد تتجسد بسلامة المناخ التنظيمي في العمل، إذ ينبغي أن تسعى المنظمة جاهدة إلى إيجاد بيئة عمل صحية وآمنة لتجعل العاملين يعملون فيها بثقة ومن دون التخوف من إصابتهم بأضرار أو أمراض معينة، فضلا عن سعيها لتقليل المخاطر الصحية والإصابات الجسدية. وأما (موسى، 1990: 232) فقد بين إن على المنظمة أن تسعى جاهدة إلى بناء نظام خاص يضمن عدة متطلبات لحماية العاملين فيها، والتي تتضمن:

أ- إيمان الإدارة العليا بأهمية توافر السلامة المهنية لعامليها وتأييدها ودعمها لجميع البرامج والنشاطات التي تستهدف حمايتهم من إصابات العمل، وذلك من خلال توافر كل المستلزمات المتعلقة بتنفيذ تلك البرامج.

ب- استحداث تنظيم إداري وفني يتولى تخطيط البرامج والنشاطات التي تسهم في توافر السلامة المهنية وحماية العاملين فيها.

ج- إعداد وتنفيذ برامج متطورة للسلامة المهنية، ومتابعة تنفيذ تلك البرامج.

د- التأكيد على الجوانب التي تسهم في توفير السلامة والظروف الصحية للعمل للعاملين جميعهم عند تصميم المباني و المكائن والمعدات.

هـ- دراسة أسباب حوادث وإصابات العمل والأمراض المهنية وتحليلها بهدف التعلم من الأخطاء.

ومما سبق يتضح بان صحية ظروف العمل أصبحت الجانب الأساسي، والذي تركز عليه كل منظمة في بيئة العمل، لان أخطار اصابات العمل والأمراض المهنية، أخذت تتزايد وتتنوع بسبب التطور العلمي والتقني الذي يشهده العالم، والذي أدى إلى التوسع في استعمال المعدات المتطورة في نشاطات المنظمات جميعها.

3- فرص استغلال القابليات وتطويرها

تتجلى أهمية هذا البعد بتشجيع العاملين نحو تطوير قابلياتهم ومهاراتهم المعرفية، فضلا عن ان هذا البعد يتمثل بالحد الذي يضم فيه العمل نشاطات التخطيط والتنفيذ، والتي تسمح باستقلالية وسيطرة ذاتية من

الإدارة والعاملين في المنظمة (French, 1994: 49). وكما أشار (Cummings, et al , 1997: 304) إلى إن المنظمات يمكن أن تسهم في مبدأ إشراك العاملين في الفاعلية التنظيمية، وتطوير قدراتهم البشرية عن طريق تصميم برامج التدريب، وأكد من جانب آخر (آل ياسين، 2004: 4) إن المنظمة يمكن أن تسهم في تنمية واستغلال كل مهارات وقدرات عامليها عن طريق تصميم برامج خاصة بالتدريب، تسعى من خلالها إلى تنمية وتوسيع المهارات والمعارف الحالية لدى العاملين من اجل مواكبة جميع متطلبات العمل، إذ تعد برامج التدريب جزء من عملية التطوير الشاملة للعاملين في المنظمة، لزيادة القدرات الأدائية لوظائفهم وأعمالهم، ورفع مستويات الإنتاجية فيها.

4- فرص النمو الوظيفي

يمثل هذا البعد مدى وجود مجال لتطوير قدرات الفرد أو الحصول على القيمة الاجتماعية الحقيقية من خلال التميز فيها (العنزي والملا، 1998: 118). وكما أصدرت (مجلة حقوق العاملين عام 2004) أهم المجالات الأساسية، التي تظهر فرص النمو الوظيفي في المنظمة بالاتي:

أ- حق التنظيم: إذ يحق للعاملين أن ينتظموا ضمن تنظيمات مهنية، فهو يعد حق أساسي لكل عامل في المنظمة، تكون وظيفته الأساسية تمثيلهم أمام المديرين وحماية حقوقهم.

ب- حق تقديم الشكوى: يحق لكل عامل تقديم الشكوى ضد مديرهم وذلك في حالة التضرر، ويمنع المديرون على اثر ذلك من المس بحقوق العاملين، أو المس بتعويضات الفصل.

ج- حق الإضراب: وهو من احد الحقوق الأساسية للعاملين، فهو سلاحهم في نضالهم ومحاولاتهم تحسين ظروف عملهم.

ومن ذلك يلاحظ، إن هذا البعد يمثل الفرصة الكبرى لظهور قابليات ومهارات الفرد، فضلا عن الارتقاء بمستويات أعلى بالتنظيم داخل المنظمة كلا على أساس مهاراته فيها. إذن، فان هذا البعد يوفر الفرصة للنمو والارتقاء داخل المنظمة من خلال تحفيز العاملين وتشجيعهم لإظهار مهاراتهم وقابلياتهم فيها.

5- التكـــامل الاجتمـــاعي

يشمل هذا البعد تصميم الهيكل التنظيمي بشكل يعطي للإدارة والعاملين فيها الحرية المتكاملة بالعمل، إذ يشهد فيه أعضاء المنظمة دعم الجماعة والإحساس بها، وهو يمتد إلى ما وراء جماعة العمل مباشرة،إذ يشمل التكامل الاجتماعي في المنظمة، على تشكيل أو تنظيم مجموعة من العاملين يحكمون أنفسهم ذاتيا، ويسعون لحل مشكلات العمل فيها بالمشاركة مع الإدارة مما يجلب الابتكار والإبداع معا (بعيرة، 1988: 245). وكما أشار (O'Brien, 2000: 18) إلى أن السبب الرئيسي وراء نجاح شركة (General Electric) على سبيل المثال هو التكامل الاجتماعي فيها،والذي يشمل تنمية وبناء علاقات مترابطة داخل العمل لبناء شركة متكاملة يملك العاملون فيها الحرية بالعمل وسط علاقات تتمثل بالتعاون والثقة المتبادلة فيها تساعدهم على انجاز أعمالهم والشعور بمغزى انجازهم.

6-الموازنة بين العمل والحياة

يركز هذا البعد على ما هية الأساليب التي تحقق الموازنة بين المحورين الهامين في الحياة وهما العمل والحياة بشكل أساس، حتى تنعم بسعادة من خلال إشباع حاجات العاملين ورغباتهم، فضلا عن إشباع حاجات المنظمة من خلال زيادة الإنتاجية فيها (Hubbart, 1998: 230). ويمكن أن تحدد المنظمة عدة وسائل تساعد على تحقيق الموازنة المنشودة بين الحياة والعمل وهي، كالآتي:

أ- المساندة: وتشمل وقوف الإدارة مع كل العاملين لمواجهة المشكلات و إيجاد الحلول المناسبة لها.

ب- المرونة: وتشمل قدرة الإدارة للاستجابة لكل ما يواجه المنظمة والعاملون من مواقف وأزمات.

ج- التواصل المتبادل: وتشمل حاجة العاملين للصراحة واستماع الإدارة لكل مطالبهم.

د- الوسائل: توفر الإدارة اساليبا يمكن من خلالها التواصل مع كل العاملين فيها مثل التدريب وتبادل المعلومات.

هـ- العمل من خلال الفريق: وتشمل تهيأة(تهيئة) فريق عمل متكامل يسعى سويا لتحقيق النجاح الجماعي في العمل.

و- الموقف الايجابي: إن الاستجابات الايجابية من الإدارة تشجع العاملين فيها، وتنمي روح الولاء للإدارة.

ومن خلال تحقي الموازنة بين الحياة والعمل ستتمكن المنظمة من التوصل إلى نتائج تتمثل بتقليل التوتر للعاملين، وخلق دوافع أفضل لهم، وضمان ولاء تنظيمي أكثر، وغيابات اقل، ومن ثم إنتاجية أكثر (Mached & Kodkyend, 2004:85).

7-التمسك بمبدئية العمل التنظيمي

أشار (Jacksons & Kumar, 1998: 3) إلى إن هذا البعد يعكس الحد الذي ينظر فيه العامل للمنظمة، على إنها مسؤولة اجتماعيا وأخلاقيا عن حياة عامليها طوال مدة بقائهم فيها. وعلى أساس هذه المسؤولية يظهر العاملون التمسك الأكبر بمبدئية العمل التنظيمي. وكما أضاف إلى ذلك (Krisb, 2003:10) بان النجاح في العمل والحياة الخاصة أمر ممكن، وفي متناول الجميع، إذ ما أحسنت المنظمة تطبيق أساليب وخطوات النجاح، والتي تبدأ وتنطلق من داخل المنظمة وخارجها. وأوضح (Ivancvich, 1998: 661) ذلك بان العاملين يتمسكون بمبدئية العمل التنظيمي، عندما تسعى المنظمة جاهدة إلى تبني المسؤولية تجاه حياة عامليها، وذلك من خلال:

أ- الأمان الوظيفي: إذ تكون المنظمة ملتزمة بجميع عامليها.

ب- الأجور الجيدة: التي تحفز العاملين للعمل واستقطاب أفضل المهارات.

ج- المشاركة وتخويل الصلاحية: إذ إن كل عامل في المنظمة يتوجب أن يكون مديرا، وعلى العكس كل مدير يفترض أن يكون عاملا.

د- التدريب على تطوير المهارات: وتشتمل إدخال احدث الأساليب العلمية على المنظمة والعمل بها وتدريب العاملين عليها، بدلا من استبدال العاملين الحاليين بعاملين جدد بصدد امتلاكهم معرفة ومهارات عالية.

وكما أشار (بن سعيد، 1998: 1) إلى إن المنظمة التي تسعى إلى تطبيق كل الأساليب السابقة الذكر، ستتمكن بالنتيجة من الحفاظ على كل عامليها، من خلال إشباع حاجاتهم ورغباتهم، فضلا عن حل مشكلاتهم جميعها، وهذا ما سيؤدي بالنتيجة إلى تقليل الفجوة الحاصلة بين المنظمة والعاملين في العمل.

رابعاً: قياس نوعية حياة العمل:

بالرجوع إلى الجدول (2 - 9) والشكل(4 - 9)، يمكن ملاحظة الأبعاد المتنوعة التي تضم نوعية حياة العمل، والتي عادة ما يتم قياسها بصيغة استبانه توجه أسئلتها لعينة من الأفراد العاملين في منظمات مجتمعية، بحيث يتم الإجابة عليها، ومن ثم قياسها لبيان مدى صلاحيتها لقياس الظاهرة المبحوثة. وابرز محاولة جرت في العراق لقياس نوعية حياة العمل، هي تلك التي أجراها (العنزي والملا، 1998) في عدد من المصارف العرقية الأهلية، وذلك برجوعهم لمقياس (Walton, 1973) بعد تكييفه للبيئة المحلية والثقافة المجتمعية العراقية. وعلى الرغم من كون المقياس السابق صادقا وثابتا ومميزا وجاهزا لقياس الظاهرة فقد جاءت الباحثة (الفضل، 2006) لتعتمده مرة ثانية وتختبره على عينة مكونة من (113) موظف في مستشفيات عرقية عامة هي (بغداد التعليمي، دار التمريض الخاص، الجراحات التخصصية، المنصور التعليمي للأطفال، الجهاز الهضمي) منهم من الأطباء والصيادلة والإداريين والمحاسبين والمهندسين وذوي المهن الطبية. وبالتالي، قد ظهرت الاستبانه المعتمدة انها ذات صدق عالي بلغ (0,94) وثبات عالي هو الآخر بلغ (0,82)، مما يعني الاعتماد عليها لأغراض القياس، ولتعليم الفائدة للقارئ الكريم، سيتم عرض المقياس الذي استند إلى خماسية ليكرت في الإجابة، والذي يوضحه الجدول (3 - 2)

جدول (3 - 2) قياس نوعية حياة العمل على وفق مقياس (Walton, 1973)

نوعية حياة العمل

العبارة	اتفق تماما	اتفق	غير متاكد	لا اتفق	لااتفق نهائيا
نوعية حياة العمل					
أولا- كفاية الراتب وعدالته:					
العوائد كافية لسد متطلبات الحياة العادية وتلبية طموحاتي					

الراتب عادل إذ ما قورن براتب الآخرين الذين يحملون مؤهلا مماثلا ويبذلون جهدا مقاربا في منظمات أخرى					
ثانيا- صحية ظروف العمل:					
ساعات العمل مناسبة قياسا بالأجر المدفوع					
ظروف العمل طبيعية، تقلل من المشكلات الصحية ولا للحوادث التي تقع من جرائها					
وقت العمل شاق ومهلك للصحة العامة					
ثالثا- فرص استغلال القابليات وتطويرها:					
الاستقلالية في العمل متاحة، وبمقدوري مراقبة نفسي بنفسي وبدون تدخل المسؤول المباشر					
تتطلب وظيفتي تعلم مهارات متعددة وليس التركيز على مهارة معينة					
بإمكان الموظف في هذا المستشفى الحصول على معلومات عن نتائج أداءه وتعديلها ذاتيا إذ ما وقع خطا أو انحراف					
اعتقد أني أؤدي عملا متكاملا له أبعاد واضحة					
استطيع أن اخطط لما أريد تأديته في عملي					
رابعا- فرص النمو الوظيفي:					
الوظيفة التي اشغلها، مجالها واسع لتطوير قابلياتي وإمكانياتي الشخصية					
تتطلب وظيفتي تعلم معرفة متجددة					

العبارة	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق نهائيا
ومهارات جديدة باستمرار					
فرص التقدم في الوظيفة المتاحة، بحيث لدي إحساس كبير أن الزملاء والأصدقاء وأفراد العائلة يميزونني ويمنحوني تلك القيم الاجتماعية الحقيقية					
العبارة	اتفق تماما	اتفق	غير متأكد	لا اتفق	لا اتفق نهائيا
خامسا- التكامل الاجتماعي:					
لا يوجد في هذا المستشفى ما يشير إلى وجود تفرقة وتحيز، فالموظف يحكم عليه من عمله، وليس من سماته الخاصة					
المساواة صفة سائدة في هذا المستشفى بعيدا التمايز بأشكاله المختلفة في منح الامتيازات والوظائف					
فرص الانتقال إلى منصب إداري أعلى موجود ويتم على أساس الإنصاف والجدارة					
أرى أن إدارة المستشفى تدعم العلاقات الإنسانية والصداقات والزمالات الجيدة بين الأفراد					
يستطيع كل موظف التعبير عن مشاعره داخل القسم أو الشعبة بدون خوف أو تحفظ					
ترعى إدارة المستشفى المصالح المشتركة للعاملين					
سادسا- التمسك بمبدئية العمل التنظيمي:					
يحق للموظف أن يحتفظ بأسرار وظيفته وشؤونه الخاص					
لا ضرر من عدم الاتفاق مع وجهات					

نظر الإدارة وآرائها					
العدالة مسالة محسومة في هذا المستشفى، حيث الكل سواسية بالتعامل والراتب والمكافآت والحصول على مزايا الوظيفة					
يستند المستشفى على قوانين عمل وتعليمات واجبة أكثر من استناده إلى مبادئ واجتهادات المديرين					
سابعا-الموازنة بين العمل والحياة:					
متطلبات العمل ومشكلاته لا تؤثر على حياتي العائلية الخاصة					
يتفهم المديرين مشكلاتنا ويسعون لحلها أول بأول كي لا تنتقل آثارها إلى البيت والمجتمع					

المصادر:

1- العنزي، سعد، عبد الرحمن الملا، (1998)، قياس نوعية حياة العمل في المنظمات المصرفية الخاصة، **مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية** – بغداد.

2- آل ياسين، محمد، (2004)،خطة تدريب الموظفين الجدد للفترة من 1/14 ولغاية 2004/9/30، وزارة التخطيط والتعاون الإنمائي: المركز القومي للتخطيط والتطوير الإداري، قسم الموارد البشرية.

3- بعيرة، ابو بكر مصطفى، (1988)،**مبادئ الإدارة**، مركز البحوث والعلوم الاقتصادية، بنغازي- ليبيا.

4- بن سعيد، هلال، (1998)، الموظف والمدير والمؤسسة الفاضلة، **جريدة البيان**، مؤسسة البيان للطباعة والنشر، دولة الإمارات العربية المتحدة: دبي.

5- شاويش، مصطفى نجيب، (1996)، **إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)**، دار الشروق للطباعة والنشر، مصر.

6- مجلة حقوق العاملين، (2004).
WWW.acri.org.il/arabic/engine/story.asp?ID=20

7- موسى، غانم فنجان، (1990)، **الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية**، ط 1، مطبعة الراية للتوزيع والنشر، بغداد.

8- Cherrington, D. J., (1982), ***Personnel Management: The Management of Human Resources***, Brown Company Publishing, College Division, United State of America.

9- Cummings, T. G., & Worley, C. G., (1997), ***Organizational Development and Change,*** 6th ed., Southwestern College, United State of America.

10- Daft, R. L., (1998), ***Management,*** 3rd ed., Florida Dryden Press.

11-Dzinkowski, R., (1999), ***Managing the Brain Trust management,*** McGraw-Hill Company, New York.

12- Feldman, D. c., & Arnold, H. J., (1983), ***Managing Individual and Group Behavior In Organization*,** McGraw-Hill International Book Co., New Delhi.

13- Finnigan, R., (1996), The Manager Guard to Benchmark Way? California.

14- Flippo, E. B., (1984), ***Personnel Management*,** 6th ed., McGraw-Hill Book Company, University of Washington, New York.

15- French, W. L., (1994), ***Human Resources Management*,** Houghton Mifflin Company, University of Washington, New Jersey.

16- Gordon, J. R., (1983), ***A diagnostic Approach to Organizational Behavior*,** United state of America.

17- Huzzard, T., (2003), ***The Convergence of The Quality of Working Life and Competitiveness*:** A current Swedish Literature Review

18- Ivancevich, J. M., (1998), ***Human Resources Management***, McGraw-Hill Company, New York.

19- Jackson, A., Kumar, P., (1998), Measuring and Monitoring The Quality of Jobs and The Work Environment In Canada, Professor of Industrial Relations, Queen University Kingston.

20- Kast, F. E., & Rosenweig, J. E., (1985), ***Organization Management System Contingency Approach*,** McGraw-Hill, New York.

21- Krueger, P., & Brazil, K., & Loffeld, L., & Edward, G., & Lewis, D., & Tjan, E., (2002), Organization Specific of Job Satisfaction: Finding From a Canadian Multi-Site Quality of Work Life cross Sectional Survey, University of Waterloo, www.biomedcentral.com/ 1472-6963/2/6.

22- Moorhead, G., & Griffin, R.W., (1995), ***Organizational Behavior*,** Mifflin Co., United State of America.

23- Obrien, R. C., (2000), Trust, John Wiley & Sons, Ltd, New Jersey.

24- Piccinini, V. C., & Rose, S. D., (2000), The Best Companies to Work In Brazil and Quality of Working Life: Disjunctions Between Theory and Practice, vpiccinini@adm.ufrgs.br

25- Robbins, S. P.,(1997), ***Organizational Behavior,*** 8th ed., Prentice-Hall Inc., New Jersey.

26-Schermerhorn, J. R., & Hunt, J. G., & Osborn, R. N., (2000), ***Organizational Behavior***, 7th ed., John Wiley & Sons Ltd., England.

27- Schuler, R. S., (1987), ***Personnel and Human Resources Management,*** West Publishing Company, New York.

28- Schuler, R. S., (1995), ***Managing Human Resources***, 5th ed., West Publishing Company, New York.

29- Styher, A., (1998), The Pleasure of Management Ideas, Lund: Institute of Economic Research, ***Doctoral Dissertation.***

30- Trist, E., & Dwyer, C., (1982), ***The Limits of Lassies- Faire as asocio-technical Change Strategy,*** Prentice- Hall, New York and Oxford.

31-Trist E., (2004), Socio-technical Ideas at the End of the 70s, Toronto vol., Canada.

32- Walton, R. E., (1975), ***Criteria for Quality of Working Life,*** Free Press, New York.

33- Werther, V., & Davis, K., (1989), ***personnel Management and Human Resources***, 3rd ed., McGraw-Hill Book Company, New York.

الفصل الثالث
إدارة الموارد البشرية في إطار الإلتزام والمشاركة وإدارة الجودة الشاملة

من المتوقع بعد قراءة هذا الفصل والإطلاع على مضامينه الفكرية وتحليلاته النظرية والإجرائية أن تكون قادراً على أن:

تدرك مفهوم الإلتزام المنظمي.

تميز الإلتزام المنظمي عن بعض المتغيرات التنظيمية.

تشخص العوامل المؤثرة في الإلتزام المنظمي.

تحدد متطلبات بناء ثقافة الإلتزام المنظمي.

تفهم معنى المشاركة ونظرياتها.

تحدد دور المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة.

تشخص علاقة إدارة الموارد البشرية بإدارة الجودة الشاملة.

تحدد تطبيقات إدارة الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة الشاملة.

(*) اعدت معلومات هذا الفصل بمشاركة الدكتور غني دحام

تمهيد:

يبقى العنصر البشري العامل الحاسم في النجاحات التي تحققها منظمات الأعمال، فمهما علت مراتب العلم والتكنولوجيا وتطبيقاتهما , وتمثل مهمة إيجاد والمحافظة على الموارد البشرية الملتزمة والمشاركة تحديات تواجه القيادات الإدارية على الدوام.

ومما لاشك فيه إن اعتماد الأساليب الحديثة في العمل إنما تهدف في المقام الأول إلى تحقيق مستوى عال من الجودة للمنتج أو الخدمة التي تقدمها المنظمة، بما يؤمن لها سبل التنافس والتأثير في محيطها وبالتالي البقاء، ومن بين ما يتطلبه تحقيق ذلك غرس ثقافة الالتزام والمشاركة لدى العاملين لذا تحرص منظمات الأعمال التي تطبق برامج إدارة الجودة الشاملة على بناء ثقافة الالتزام والمشاركة للعاملين لديها كونهما من السمات المميزة للموارد البشرية التي يراد لها ان تفي بمتطلبات الجودة عن وعي كامل ورغبة حقيقية.

ومن هنا تظهر اهمية تحليل تأثير كل من الالتزام المنظمي ومشاركة العاملين في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية لانها تعكس رؤية معاصرة في تناول إدارة الجودة الشاملة مفادها إن هذه الفلسفة لم تعد مجرد مسالة تصنيع، كما يرى البعض بل هي فلسفة شاملة تستوعب جميع مكونات المنظمة وأبرزها الموارد البشرية، وقد توجت هذه الرؤية من خلال الربط بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة. عبر الموضوعات الاتية:

أولا- مفهوم الالتزام المنظمي:

1- في معنى الأصل الفكري للالتزام:

أشار معجم قطر المحيط بان كلمة «الالتزام تعود إلى الفعل لزم، ولزم الشيء بمعنى أثبته وداوم عليه، وألزمه المال والعمل فصار واجبا عليه، ويقال لما بين الكعبة والحجر الأسود الملتزم، لان الناس يعتنقونه أي يضمونه إلى صدورهم» (البستاني،1869: 1642 – 1643)،ويذهب معجم متن اللغة الى ذات المضمون فنقول: «إن فلانا التزم الشيء أي اعتنقه ولم يفارقه» (رضا، 1960: 173). ولا يبتعد معنى الالتزام كثيرا عما تقدم على وفق قاموس (Webster, 1992: 197) فقد حدد معنى الالتزام بأنه:

«حالـة اعتنـاق فكـري وعـاطفي لتطبيـق أو فعـل مـا أو نظريـة سياسـية أو اجتماعية أو دين».

وعد الالتزام من الظواهر البشرية المهمة منذ بدايات الخليقة، وركزت عليه جميع الأديان والشرائع السماوية وبات من الأمور الأساس التي تقوم عليها، وكان أدل توكيد على الالتزام وأهميته هو عندما أبى إبليس أن ينفذ أوامـر الخـالق ويسـجد لادم،فكـان ذلـك عصـيان اسـتحق عليـه الغضـب والنقمة، وكذلك الحال فيما يتعلق بالحادثة التي عرفت على مر العصور بتفاحة آدم (خضير وآخرون،1996: 75–76).

وقد أكد القرآن الكريم في آيات عديدة على مضمون الالتزام والحث عليـه،حيث قـال سبحانه وتعـالى: (ٱ ٻ ٻ ٻ ٻ پ پ پ پ ڀ ڀ ڀ ڀ ٺ ٺ ٺ ٺ ٿ ٿ ٿ) **[الأحزاب:23]**. ويصف الباري عز وجل الوفاء بالعهود بالصدق والتقوى كما جاء في قوله الكريم: (ڇ ڇ ڇ ڇ ڇ ڇ ڇ ڇ ڇ ڇ ڍ ڍ ڌ ڌ ڎ ڎ ڈ ڈ) **[البقرة:177]**.

ويـدلنا تاريخنـا العربـي والإسـلامي علـى شـواهد كثيـرة تبـرّز أهميـة الالتزام وما يترتب على ضعفه أو فقدانه من نتائج وخيمة، فيمكن عدّ أحد الأسـباب الرئيسـة لخسـارة المسـلمين فـي معركـة أُحـد هـو ضـعف التـزام بعض المسلمين المكلفين بحماية مؤخرة الجيش بتعليمات ووصـايا الرسـول (صلى الله عليه وسلم).

2- تعريف الالتزام المنظمي:

يعد الالتـزام المنظمـي (Organizational Commitment) مـن المفـاهيم السـلوكية والتنظيميـة التـي أخـذت أبعـادا واتجاهـات واسـعة، وخضـعت لوجهات نظر متباينـة ظهرت بالنتيجـة علـى تحديد مفهومـة بدقـة وعنايـة. وعلى الرغم من وجود أدبيات إدارية واسعة تناولـت موضـوع الالتـزام،إلا انـه لم يظهر بعد تعريفا شاملا للمصطلح أو أنموذجـا يبـرز عمليـة الالتـزام أو يمكـن أن يـدمج بـين التشـعبات فـي وجهـات النظـر المختلفـة (Scholl, 1981: 2).إلا أن ذلـك لا يعنـي بأيـة حـال مـن الأحـوال توقـف المحـاولات لإيجاد تعاريف ذات شمولية للالتزام المنظمـي التـي واكبت تطـور العلاقـة بين الفرد والمنظمة والمجتمع.

فقد عـرف (Kantor, 1968: 499) الالتـزام المنظمـي بأنـه: «اسـتعداد أعضـاء المجتمع لتقديم ولائهم وطاقاتهم لأنظمته».أمـا (Scheldon, 1971: 143) فعرفه على انـه «توجـه الفرد نحـو المنظمـة التـي تربطـه بهـا رابطـة

وثيقة». وهناك من ينظر للالتزام المنظمي على انه عملية تصبح فيها أهداف الفرد وأهداف المنظمة منسجمة أو متكاملة على نحو متزايد وشمولي (Hall,etal,1970:176). ويعد (Porter) وزملاؤه من أمثال(Steers&Mowday) من ابرز الباحثين الذي تصدوا لدراسة ظاهرة الالتزام المنظمي عبر سلسلة من البحوث، فقد حددوا أبعاده وطوروا نماذج لقياسه، وتمثل بحوثهم نقطة انطلاق للكثير من الباحثين وتكاد لا تخلو دراسة تتناول الالتزام المنظمي من الإشارة إلى تلك البحوث، إذ عرفوا الالتزام المنظمي بأنه ارتباط قوي وتطابق واندماج أفراد في منظمة معينة، ويمكن تشخيص الفرد الملتزم من خلال:(إيمان قوي وقبول بأهداف المنظمة وقيمها، والاستعداد لبذل قصارى جهده لصالحها،ورغبته القوية لاستمرار عضويته فيها.

(Porter etal, 1974: 603-609), (Porter et al, 1976: 87-98), (Mowday, Steers &Porter, 1979: 224- 247)

وينسجم التعريف الذي قدمه (Buchanan, 1974: 534) مع التعريف أعلاه، إذ يرى إن الالتزام يعبر عن موالاة الفرد للمنظمة التي تظهر بثلاث صور هي:التطابق Identification بين قيم الفرد وأهداف المنظمة،والاندماج Involvement في النشاط الذي يمارسه الفرد،والولاء Loyalty من خلال مودة الأفراد وتعلقهم بالمنظمة.

وقد طرح (Steers, 1977: 46 – 56) أول أنموذج عن الالتزام المنظمي والذي صوره كعملية لها مدخلات تتمثل بمجموعة العوامل التي تؤثر بالالتزام، أطلق عليها المقدمات (Antecedents) وتشتمل على السمات الشخصية، خصائص العمل والخبرات والوظيفية، أما عملية الالتزام والتي تعتمد على قوة تأثير المدخلات فإنها تتمثل بالرغبة والنية بالبقاء والحضور والأداء والاحتفاظ بالعاملين أطول مدة. وعلى الرغم من أهمية هذا النموذج إلا انه لم يستوعب جميع العوامل التي قد تؤثر بالالتزام المنظمي مثل الخصائص التنظيمية ومتغيرات البيئة الخارجية.

أما نموذج الالتزام مدى الحياة فانه يعكس وجهة نظر منظمات الأعمال اليابانية التي ترى إن الالتزام يتمثل بمجموعة مبادلات بين المنظمة والفرد، فالمنظمة من جانبها لا تسرح أو تستغني عن الفرد ألا في الظروف الاستثنائية، وبالمقابل فان الفرد لن يترك المنظمة للعمل في مكان آخر، الذي يدخل المنظمة بعد إنهاء دراسته ولا يتركها إلا عند سن التقاعد (Marsh & Mannar, 1977: 57-58).

ويرى (Scholl, 2000: 1) إن الالتزام هو أحد المفاهيم التي استعملت بطرائق مختلفة لتشير إلى الفرد الملتزم الذي يحرص على أن يظهر نماذج سلوكية معينة كالدفاع عن المنظمة والشعور بالفخر والاعتزاز بالانتماء لها والرغبة في البقاء فيها لأطول مدة، كما انه يبرز مستويات عالية من سلوك الدور المتميز (Extra role behavior) التي تنصب نحو الأداء المطلوب.

ويحاول بعض الباحثين تقديم تعاريف تبرر الالتزام المنظمي وتحصره في نطاق الفائدة الاقتصادية التي يحصل عليها الفرد من المنظمة، حيث يعرفه كل من (Herbiniak & Alutto, 1972: 556) بأنه: «ظاهرة هيكلية تحدث نتيجة الصفقات الاقتصادية الفردية والتنظيمية والتي تشكل استثمارات بمرور الوقت».

وينسجم هذا التوجه مع ما عرضه (Richers, 1985: 427) الذي عرف الالتزام المنظمي: «هو دالة كلف الانتماء والعوائد المتحققة منها التي ترافق عضوية الفرد في المنظمة و تزداد طرديا مع زيادة سنوات الخدمة».

وهناك اتجاه يرى إن مفهوم الالتزام المنظمي ذا مستويين كلي وجزئي (Jarvi, 2000: 4)،فقد يكون الالتزام للرئيس أو للجماعة أو للوظيفة، وربما يكون الالتزام لفكرة أو هدف أو قيمة داخل المنظمة (Hwkins, 1998: 2- 3).

وبموجب هذا التعريف فان التزام الفرد تجاه المنظمة قد يقتصر على أحد مكوناتها أو عناصرها، والتساؤل الذي قد يطرح هنا هل أن الفرد لا يعد ملتزما إلا اذا أبدى التزاما شاملا حيال المنظمة؟

والجواب كما نراه إن المنظمات تسعى للحصول على التزام شامل للفرد حيال المنظمة (أهدافا، قيما، أنشطة وأعضاء)، لكنها تدرك في ذات الوقت إن مثل هذا الالتزام قد يكون من الصعب الحصول عليه دائما ولجميع الأفراد، لذا فهي لا ترفض أن يكون للفرد التزاما على مستوى معين من المنظمة، بل ينبغي تشجيعه وصولا إلى التزام أوسع.

3. تمييز الالتزام المنظمي عن بعض المتغيرات التنظيمية:

توجد بعض المفاهيم المرادفة أو القريبة من مفهوم الالتزام المنظمي التي تشوشه إلى حد ما. (Buchana, 1974: 533)، وقد يكون هذا التداخل ناجما عن تأثر هذه المتغيرات بذات العوامل التي تؤثر على الالتزام المنظمي،أو أنها قد تولد نتائج مشابهة أو قريبة من نتائجه.،لذا خصصت هذه الفقرة لتميزه عن ثلاثة متغيرات هي الولاء، الرضى الوظيفي، والتوقع.

أ. تمييز الالتزام المنظمي عن الولاء المنظمي:

يوجد خلط بشكل واضح لا سيما على مستوى الأدبيات الإدارية العربية في ترجمة كلمة الالتزام (Commitment) لتشير إلى الولاء (Loyalty)،وأحيانا يستعمل مصطلح الولاء بديل أو مرادف لمصطلح الالتزام، في حين إن ترجمة مصطلح (Loyalty) إلى العربية تعني الولاء، الوفاء، أو الإخلاص، ورد ذلك في قاموس المورد (البعلبكي، 543: 1977).

ويجادل (Chen, 2000:20) بان المودة أو الصداقة لشخص ما يمكن ان يعبر عنها بكلمة الولاء (Loyalty) بدلا من كلمة الالتزام «Commitment» التي هي غير شخصية. ويمثل الولاء المنظمي أعلى درجات الالتزام طالما تجسدت فيه فكرة الإخلاص و التفاني والارتباط الوثيق بالشيء لمدة طويلة، كما ان قوة الالتزام تتدرج من الولاء العالي إلى الانسحاب أو الاغتراب (عباس،1998: 14) و (Jarrvi, 2000: 2).

واعتمدت العديد من الدراسات الولاء كبعد من أبعاد الالتزام المنظمي شأنه في ذلك شأن الأبعاد الأخرى للالتزام كالإيمان بأهداف المنظمة وقيمها والرغبة في استمرار العضوية فيها (Jauch et al, 1978: 18)(Buchanan, 1974: 533) (Marsh & Mannari, 1977: 60) (Gorden et al, 1981: 483) (خضير وآخرون، 1996: 98).

في ضوء ما تقدم يتضح ان الالتزام المنظمي أوسع من الولاء المنظمي واشمل ويستوعبه ليكون إحدى مكوناته، وان استعمال الولاء بديلاً أو مرادفاً لمصطلح الالتزام هو بسبب التقارب بين المصطلحين فالولاء يعبر عن قوة الالتزام.

ب- تمييز الالتزام المنظمي عن الرضى الوظيفي:

يعد الرضى الوظيفي من اكثر المتغيرات تشابها مع الالتزام المنظمي من حيث التأثير والاستجابة، فكل منهما يعبر عن موقف أو شعور إيجابي للفرد حيال المنظمة يردف بسلوكيات معينة. وقد أثبتت الكثير من الدراسات الميدانية وجود علاقات ذات دلالات معنوية بين الالتزام المنظمي والرضى الوظيفي وان الالتزام يزداد بزيادة الرضى الوظيفي (Marsh& mannari, 1977:63) و (Porteretal, 1974) (Glisson&Durick,1988:61 – 81) و(الملا وسعيد، 1997: 131).

ومع إن الالتزام المنظمي يرتبط مع الرضى الوظيفي إلا انه يختلف عنه (Spector, 2000:217) وان هذا الاختلاف يمكن في كون الالتزام المنظمي أكثر شمولية في عكسه للاستجابات المؤثرة على المنظمة، في حين ان الرضى الوظيفي يعكس الاستجابة لعمل محدد أو لجوانب ثابتة من العمل،كما ان الالتزام يتوقع له ان يكون اكثر استقرارا فمواقفه تتطور ببطء مع مرور الوقت لكنها اكثر ثباتا، في حين ان الرضى الوظيفي اكثر مرونة في طبيعته،عاكسا ردود فعل مباشرة ولجوانب ملموسة ومحددة اكثر في بيئة العمل مثل الأجر ونمط الإشراف (Steers & Porter, 1983:443).

ج- تمييز الالتزام المنظمي عن التوقع:

من المتغيرات السلوكية التي تقترب من الالتزام المنظمي في تفسير سلوك الفرد وارتباطه بالمنظمة هو التوقع «Expectancy» فإذا كان مفهوم الالتزام المنظمي يتطلب أية فائدة تحليلية فينبغي تمييزه عن مفهوم التوقع كونهما قوتين سلوكيتين، فافتراض التوقع يقوم على أساس إن نزعة الفرد للبقاء في منظمة معينة تزداد كاحتمالية لإدراكه استمرار المكافآت العادلة المرتبطة باستمرار عضويته في تلك المنظمة. في حين ان افتراض الالتزام يرى ان نزعة الفرد للبقاء في منظمة معينة تزداد بزيادة استفادته، وان الفرص البديلة للعمل خارج المنظمة تصبح معدومة، وان التطابق مع مجتمع تلك المنظمة تجعله يرتبط بها (Scholl,1981:589-599) .

وبذلك يصبح كل من الالتزام والتوقع يوضحان عضوية الفرد في المنظمة والأداء الذي يترتب على تلك العضوية. وعلى الرغم من ان الالتزام والتوقع يلتقيان في كونهما قوتين سلوكيتين تفسران تمسك الفرد وارتباطه في المنظمة، إلا ان افتراضاتهما وآلياتهما متباينة، ففي الوقت الذي يركز فيه التوقع على العوائد والعدالة،يلاحظ ان دوافع الالتزام

تتعدى ذلك فقد يكون الالتزام ناتج عن رسالة اجتماعية تحققها المنظمة أو بسبب الرغبة في تحقيق النجاح أو بسبب من ميول أو نزعة شخصية.

4- مداخل دراسة الالتزام المنظمي:

لم يتم العثور على تصنيف محدد يتناول مداخل الالتزام المنظمي، إلا إن هناك آراء وإشارات عن تلك المداخل تعبر عن وجهات نظر الباحثين بشأن دراسة الالتزام المنظمي وبالاعتماد على تلك الآراء والطروحات النظرية فقد اجتهدنا في تصنيف مداخل الالتزام المنظمي إلى ثلاث مداخل هي:

آ- المدخل السلوكي Behavioral Approach: يقوم هذا المدخل على افتراض ان الفرد يكون ملتزما اذا كان مقيد بأفعاله السابقة أو لديه كلفة انتماء في المنظمة ومن الصعب عليه استرجاعها. ومن هنا يصح القول بان العاملين يصبحوا ملتزمين اذا هم عملوا لمدة (20) سنة فاكثر في المنظمة، كونهم سيفقدون الكثير من المزايا اذا ما تركوا المنظمة للعمل في مكان آخر،أي سيتحملون كلف عالية جدا في حالة تركهم المنظمة (Steers & Porter, 1983: 442).

وعلى وفق المدخل السلوكي فان شعور الفرد بالالتزام ليس موجه بالضرورة للمنظمة بل لأفعاله أو للأنشطة التي يؤديها في تلك المنظمة (CUlverson, 2002:25). وتفسر المدخل السلوكي للالتزام نظرية الاستثمارات (Investments theory) التي تنظر للالتزام على انه ظاهرة تراكمية تحدث نتيجة الاستثمارات بمرور الوقت، وتتمثل هذه الاستثمارات بالوقت والجهد والعوائد التي سيفقدها الفرد ان هو ترك المنظمة (Aryee &Debrah,1992: 177). أي إن الفرد يبقى مقيدا وملتزما للمنظمة اذا كانت لديه خدمة طويلة في المنظمة كي لا يخسر تقاعده أو يفقد مركزه الوظيفي، أما المعرفة المتخصصة فتجعل من الصعوبة عليه ان يجد عمل يناسبه في مكان آخر. وقد يبدو ان هذا المدخل قدم تفسيرا منطقيا لالتزام بعض الأفراد تجاه منظماتهم، ولكن نعتقد انه من الصعوبة بمكان تعميم هذا التفسير على جميع الأفراد، حيث لا يعطى دور للقيم والمبادئ التي يؤمن بها الأفراد وتدفعهم للالتزام حيال منظماتهم.

ب- المدخل ألاتجاهي Attitudinal approach:ينظر إلى الالتزام المنظمي بموجب هذا المدخل بوصفه حالة من التطابق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، وبغية تسهيل مهمة تحقيق تلك الأهداف فان الفرد يحافظ على عضويته في المنظمة، وتلتقي وجهة النظر هذه مع آراء كل من: (Sheldon,1971) و(Kantor, 1968) و (Hall et al, 1970)
و(Porter et al, 1974). إذ يتمثل الالتزام المنظمي بدرجة ولاء الفرد للمنظمة والتوكيد على تطابقه واندماجه في تلك المنظمة (Iverson & Buttigieg, 1998:1).

وتفسر المدخل ألاتجاهي نظرية التبادل (Exchange theory) التي تفترض بان الأفراد يجلبون معهم إلى منظماتهم حاجاتهم و/أو توقعاتهم وانهم سيعطون التزامهم بقدر ما تقدمه تلك المنظمة لهم أو مدى قدرتها على إشباع حاجاتهم و/أو توقعاتهم (Scholl, 1981:2). أي ان الفرد يبادل مساهماته بهدف الحصول على العوائد أو إشباعا لحاجاته الأخرى.

ولعل من نافلة القول ان التزام الفرد بموجب هذا المدخل يعتمد بدرجة كبيرة على قدرة المنظمة في إقناع ذلك الفرد وإشباع حاجاته، وهذا يحصل عندما تتمكن تلك المنظمة من تحري تلك الحاجات أو الدوافع ومحاولة إشباعها.

ج- مدخل الالتزامات المتعددة Multiple Commitments Approach: يمكن فهم الالتزام المنظمي تحت هذا المدخل بأنه مجموعة من الالتزامات للمجموعات التي تؤلف المنظمة، ويستمد هذا المدخل فكرته من نظرية المنظمة التي تقدم مداخل عديدة ذات صلة بالمنظمات وتوصفها ككيانات متحالفة تتنافس من اجل الفوز بطاقات والتزامات الأفراد مع المجموعات المختلفة داخل وخارج المنظمة، ويعكس هذا المدخل إشكالية الارتباط بالمنظمة والذي قد لا يبدو جليا في المداخل الأخرى للالتزام (Reichers,1985: 465-476). وعلى وفق هذا المدخل فان القيم والأهداف التنظيمية لا تمثل مرجعيات (Referents) نهائية لالتزام الفرد، فالمنظمة تتألف من مجموعات كثيرة تتمثل بزملاء العمل، المشرفين، العاملين، الزبائن والمجموعات الأخرى في المجتمع،والمفهوم المقترح هنا هو تفكيك الالتزام ليعكس الالتزامات لهذه المجموعات والعنصر الجوهري في فهم الالتزام هو من خلال

اختبار التزام الفرد لمجموعة محددة من مكونات المنظمة وبصورة منفصلة بدلا من تحليل التزامه الشامل لها (McElroy etal, 2001:3).

د- المدخل الحديث «سلوكي واتجاهي» 'Modern approach: يدمج المدخل الحديث بين المدخلين الاتجاهي والسلوكي،إذ ينتمي كل من الالتزام الشعوري والالتزام المعياري إلى لمدخل الاتجاهي، أما الالتزام المستمر فانه ينتمي إلى المدخل السلوكي

(Wright & Rohrbaugh,2002:1-2).

(أولا)- الالتزام الشعوري Emotionaj Commitment: وهو الالتزام النابع من شعور الفرد بالارتباط نحو المنظمة والانغماس فيها وتطابق أهدافه مع أهدافها، و إن قيمه تنسجم مع قيمها الأمر الذي يمنحه متعة في ارتباطه بها (Ugboro& Obemy,2001:6). أي ان الالتزام الشعوري يتأتى من حب الفرد لمنظمته وارتباطه العاطفي بها

(Allen & Meyer,1990:3) و (Spector,2000:217). ولذلك يحافظ على عضويته فيها النابعة من رغبته (Pare & Tremblay,2000:1)و(Iverson & Buttigieg,1998:1-5)، و يوصف الالتزام الشعوري بأنه الرغبة الإيجابية للعمل بطريقة ثابتة، فالمواقف الإيجابية تعني الالتزام بأهداف وقيم المنظمة (Jarvi,2002:4).

(ثانياً)- الالتزام المعياري Normative Commitment: القيم الشخصية التي يؤمن بها الفرد الدور الكبير في بلورة هذا النوع من الالتزام، فضلا عن شعوره بالمسؤولية والواجب تجاه المنظمة والعاملين فيها الذي يحتم عليه الوفاء لتلك المنظمة، لذا فان الأفراد الذين يصنفون بان التزامهم معياري يعملون بطريقة ملائمة لأهداف المنظمة كونهم يؤمنون بان ما يفعلونه صحيحا وأخلاقيا (Meyer et al,1993:540) و (Kuehn & Busaidi,2001:24).

وقد يكون للقيم العائلية أو الأعراف أو الدين الذي يؤمن به الفرد الأثر في تكوين الالتزام المعياري (Ugboro & Obeng,2001:6). ويرى البعض إن الالتزام المعياري قد يتداخل أو يرتبط بشكل كبير مع الالتزام الشعوري (Pare et al,2001:3). وربما يكون ذلك ناجما عن تقاربهما في تفسير دوافع ومسببات التزام الفرد حيال المنظمة التي يعمل فيها.

(ثالثاً)- الالتزام المستمر Continuance Commitment: ويشير إلى استعداد الفرد للبقاء في المنظمة بسبب من استثماراته الشخصية غير القابلة للاستغناء عنها، والتي تتمثل بعلاقات العمل مع الزملاء، التقاعد، المهنة والمهارات التي توجه نحو نشاط محدد كذلك مدة الخدمة والمنافع الأخرى التي تجعل مغادرة أو ترك المنظمة للعمل في مكان آخر أمرا مكلفا بدرجة كبيرة بالنسبة للفرد (Ugboro & Obeng,2001:6).وقد يفسر التزام الفرد هنا في ضوء مقدار العوائد المادية التي يحصل عليها أو الصعوبة في إيجاد عمل بديل في منظمة أخرى (Meyer et al, 1993:541). أي انه يبقى ملتزما للمنظمة لأنه يحتاج لذلك، وهو التزام محسوب يدرك من خلاله أو يقدر الكلفة المرتبطة بتوقف نشاطه في المنظمة.

5- العوامل المؤثرة في الالتزام المنظمي:

تؤثر في الالتزام المنظمي مجموعة كبيرة من العوامل منها ما يقع ضمن بيئة المنظمة أو حتى خارجها. فقد حددها (Steers,1977:46-56) بثلاث مجموعات هي السمات الشخصية، خصائص الوظيفة، والخبرات الوظيفية ثم أضيفت لها مجموعة رابعة وهي الخصائص التنظيمية (Steers&Porter,1983:443) وأضاف كل من (Bateman&strasser,1984:95) مجموعة أخرى لها وهي الظروف الخارجية المحيطة بالعمل. وفي دراسة حديثة تم تحديد العوامل المؤثرة في الالتزام المنظمي بخصائص الوظيفة وحالات الدور بالنسبة للفرد كتخصص العمل وتحدياته وعلاقات القائد-الأعضاء بالإضافة إلى الخصائص التنظيمية (Wright & Rohrbaugh,2002:3).

6- بناء ثقافة الالتزام المنظمي:

مما لا شك فيه إن الالتزام المنظمي ينطوي على قيم يؤمن بها الفرد ومشاعر يكنها للمنظمة التي يعمل فيها، وبهذا الوصف فان الالتزام يؤلف جزءاً من ثقافة المنظمة، وإذا كان الالتزام المنظمي يعبر عن ثقافة يحق للمعنيين التساؤل، هل أن الالتزام المنظمي متأصل في الفرد؟ وهل يمكن للمنظمة بنائه؟.

إن الإجابة على مثل هذه التساؤلات ليست بالبساطة المتوقعة، فالالتزام مكنون داخلي غير ملموس، إنما يمكن الاستدلال عليه من خلال بعض السلوكيات التي يبديها الفرد، فلو كان الالتزام متأصلا فيه وبالإمكان الكشف عنه لكان الأولى بالمنظمات أن تسعى إلى استقطاب الأفراد الملتزمين ابتداء ليصبحوا مستخدمين لديها، غير ان هذا لا يعني بأي حال أن الفرد قبل دخوله المنظمة لا يحمل بعض جوانب الالتزام.

أما بشأن بناء المنظمة لثقافة الالتزام، فهناك من يؤكد إمكانية ذلك،إذ أشار المدير التنفيذي ورئيس شركة «South Western» للخطوط الجوية والذي تم اختياره أفضل مدير تنفيذي في الولايات المتحدة الأمريكية لعام 1997 بان: «بناء ثقافة الالتزام لدى العاملين إنما تعتمد على قدرة إدارة المنظمة في إيجاد بيئة يشارك فيها الأفراد بإخلاص وعند ذلك لا حاجة للرقابة المباشرة عليهم، فهم يعرفون ما مطلوب منهم فيؤيدونه، وأكثر هؤلاء الأفراد ينذرون أنفسهم لقضايا المنظمة على أساس طوعي، فنحن لا نبحث عن الطاعة العمياء بل عن الأفراد الذين يمتلكون روح المبادرة ويعدوّن ما يفعلونه هدفاً جديراً بالاستحقاق» (Kelleher,1997:2).

ولكن في السنوات الأخيرة أصبحت الكثير من منظمات الأعمال تعاني من ضعف وتدني مستويات الالتزام لديها، بسبب سوء سياسات الاستخدام المعتمده، لا سيما خلال عقديّ الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي، فمن اجل مواجهة متطلبات المنافسة العالمية تم طرد ما يقارب (4.7) مليون عامل من وظائفهم خلال تلك الفترة، وكان نصيب شركة «General Motorse» لوحدها ما يقارب (15000) فرد تم تسريحهم للمدة من (1980-1989)، ومما يؤكد تدنيّ مستويات الالتزام هو ما أفرزته نتائج مسوحات أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية، إذ أشار (63%) من العينة بتدني مستويات الالتزام لديهم بسبب ضعف الثقة بالمشرفين والمنظمة (Noe etal,1994:291). وربما يفسر لنا ذلك ثقافة الالتزام العالية لدى اليابانيين والتي يعد أحد أهم أسبابها سياسة التوظيف مدى الحياة التي تعتمدها منظمات الأعمال اليابانية (Marsh & Mannari,1977:57-59). فالمحافظة على مستويات عالية من الالتزام المنظمي واندماج العاملين إنما يتحقق من خلال شعورهم بالمصير المشترك «Joint Fat» مع المنظمة والذي يولد قوة إدراك لديهم بنجاح أو فشل المنظمة المرتبط بمخرجاتهم (Noe et al,1994:291).

ثانياً- مفهوم مشاركة العاملين:

1- التأصيل الفكري للمشاركة:

لقد خصَّ الله (سبحانه وتعالى) الإنسان بقدرات هائلة وميزه عن سائر المخلوقات، بان وهبه العقل الذي يسير به شؤون حياته ويتغلب من خلاله على الصعاب التي تواجهه، غير ان قدرات الإنسان محدودة وليست مطلقة، كما إنها تتباين من شخص لآخر. وهذه من حكم الباري (عز وجل)،كي يجعل الإنسان بحاجة إلى أبناء جنسه وهم بحاجة له، وبالتالي يحصل التفاعل والانسجام بين بني البشر. فالإنسان مهما علت منزلته فهو دائم الحاجة إلى غيره، ويمدنا القرآن الكريم بشواهد وصور عن أهمية المشاركة والحث عليها فقد طلب نبي الله موسى (عليه السلام) من ربه أن يجعل من أخيه هارون وزيرا يعاضده ويتشاور معه ويشاركه في شؤون تبليغ رسالته،ويمجد القرآن الكريم المشاركة، كما في قوله تعالى: (ں ں ڻ) **[الشورى:38]**. وقوله تعالى: (ڤ ڤ ڦ ڦ ڄ ڄ ڃ ڃ) **[آل عمران:159]**.

وكان النبي العظيم محمد (صلى الله عليه وسلم) قد رسخ المبادئ الأخلاقية للحكم من خلال التشاور مع صحابته وإشراكهم في أمور الدولة كالسياسة والحرب، بالرغم من كونه معصوما من الخطأ، فقد كان يستأنس بآرائهم ويحاورهم ويصغي إلى جميع المسلمين كبيرهم وصغيرهم، فضلا عن اعتماده للجدل وإظهار الحجة كما كان يفعل مع المشركين أو أصحاب الديانات الأخرى لإقناعهم بحقيقة الدين الإسلامي، وبذلك كان قدوة لصحابته في قيادة الدولة وشؤون المسلمين، إذ مثل سياق المشاركة و التشاور إحدى دعائم الدولة العربية الإسلامية.

ويشدد (ابن خلدون، 1978: 168، 292).على ان التفرد في الحكم والأعراض عن مشاركة الآخرين فيه هي من أسباب سقوط الدولة وفنائها فيقول: (وان أول ما يقع من آثار الهرم في الدولة وانقسامها وذلك عندما يستبد صاحب الدولة بالمجد وينفرد به ويأنف عن المشاركة ويصير إلى قطع أسبابها ما استطاع.. ويكون نطاق الدولة قد اخذ بالتضايق ورجع عن القاصية). وبهذا الفهم تكون المشاركة أحد ابرز سمات البشرية والتحضر التي رافقت مسيرتها عبر العصور المختلفة وبأشكال شتى لتتلاءم مع متطلبات كل عصر، إلا إن جوهر المشاركة ومضمونها الذي يفهمه الجميع لم يتغير.

2- تعريف مشاركة العاملين:

ان مسـالة وضـع تعريـف شـامل لمشـاركة العـاملين (Employees Participation) تكتنفهـا بعـض الصـعوبات، اذ يحـيط هـذا المفهـوم اللـبس والغمـوض بسـبب كونـه موضـوعا واسـعا مـن جهـة ولانـه يتصل بموضـوع الديمقراطية بـالإدارة من جهة أخرى، وأفضـل مـن عبر عـن هـذا اللـبس (Hopwood ,1974) عنـدما وصـف المشـاركة بأنهـا تعنـي أي شـيء لأي فـرد.

(العنـزي، 56:1990). فكثيـرون هـم الـذين يـرددون مصـطلح «المشاركة» دون ان يعوا حقيقة مضمونة. وكثيرون هم المدّعون تطبيقه والالتزام به فـي حياتهم الرسمية وفـي اتخـاذهم للقرارات الإداريـة ولكنهم يظلون من ابعد الناس إليـه واقلهم إيمانـا بـه وهنـا يكمن الخطـر، ومـن هنـا تأتي أهمية التعريف بحقيقة المشـاركة وبمضـامينها (الكبيسـي وحرحـوش، 1989: 9). فهي تثير الكثير من التسـاؤلات، كونهـا تنطـوي علـى مجموعـة مـن المصـطلحات غيـر المحـددة علـى نحـو واضـح، و تـأتي مـن فـروع المعرفة المختلفة كعلم النفس، الاجتماع، الاقتصاد، السياسة والقـانون، كمـا إنها تتعلق بجوانـب سلوكية وادارية، تتدرج من دافعيـة الفرد واعتبـارات القابليات عبر القيادة وديناميكية الجماعة إلـى العوامل التنظيميـة والعوامل السياسية والاجتماعية، وان هنـاك القليل مـن الإشـارات فـي الأدبيـات حـول تكامـل القضـايا الجزئيـة والكليـة لموضـوع المشـاركة (Dachler & Wilpert,1978:1). وقد انعكس ذلـك علـى تحديـد مضـامينها فـي مختلـف الدول، ففي الولايات المتحدة الأمريكية يميلون إلى تعريف المشاركة علـى نحو يتناغم مع نظرية (Y) لـ (McGroger)، حيث يأخذ الفرد مكانـه علـى مستوى المنظمة. أما في السويد فان المشـاركة تتضـمن تعـاون بـين الإدارة والعمال مبني على عقيدة عاطفية تحمل الإخلاص والهدف الجاد. لكنهـا في بريطانيـا تمثـل تحـد وقلـق لـلإدارات بسـبب التخـوف مـن تـدخل اتحـادات العمـال فـي شـؤون الإدارة، إذ إن المشـاركة مـن اكثـر القضـايا المستقطبـة والمسيسـة.

(Foy & Gadown,1976:72). وعرفـت المشـاركة علـى المسـتويين النظـري والميـداني باتجاهـات كثيـرة ومتباينـة (Cottan et al,1988:8). فهنـاك مـن يـرى المشـاركة بأنهـا: (تعبيـر الفـرد عـن احتياجاتـه ورغباتـه ووجهات نظره) أو إنها (عملية اتصـال بـين الرؤسـاء والمرؤوسـين أو بـين

القمة والقاعدة) (الكبيسي وحرحوش،1989: 9). ويشدد البعض من الكتاب على التفويض، ويرون ان المشاركة ما هي إلا عملية يحصل بموجبها الفرد على حرية اكبر في صنع القرارات في مجال عمله، فريق آخر يحصر المشاركة بالمؤسسات الرسمية مثل مجالس الإدارة. تعريفات أخرى تعتنق المشاركة اللارسمية (Poutsma,2001:5).

ومن التعريفات المهمة للمشاركة هو ما طرحه(Davis) والذي تبنى الاتجاه السلوكي في تعريفه للمشاركة، فقد رأى إنها: (اندماج عقلي وعاطفي للإفراد في ظروف الجماعة التي تشجعهم كي يسهموا لأهدافها ومقاسمتها المسؤولية) (Newstrom & Davis,1997:229) و (Davis,1967:128). وهذا التعريف يتضمن ثلاثة أفكار مهمة وهي الاندماج «Involvement» والمساهمة «Contribution» والمسؤولية «Responsibility»، التي تمثل عناصر المشاركة، وطبقا لـ (Davis) فان الاندماج يعني ان المشاركة لا تقتصر على النشاط العضلي بل إن ذات الفرد تكون مشتركة (ego-involved) وليس مجرد مهماته، أما المساهمة فتشير إلى دوافع الأفراد لكي يسهموا في أنشطة المنظمة، إذ لا بد ان يكونوا متمكنين ويمتلكون زمام المبادرة، وهنا المشاركة ليست مجرد موافقة الإدارة على قراراتها، في حين ان المسؤولية تعني ان المشاركة تشجع الأفراد على قبول المسؤولية عن أنشطة الجماعة وبذلك ترسخ مبادئ المواطنة التنظيمية الصالحة. وبذات الاتجاه السلوكي طرح (العنزي، 1995: 65) تعريفا اكثر شمولية للمشاركة يأخذ بنظر الاعتبار معطيات ومحددات البيئة التي تعمل فيها المنظمة، إذ رأى إن المشاركة: (ما هي إلا تفاعل الفرد ذهنيا ووجدانيا وعاطفيا واجتماعيا مع جماعة العمل، بما يساعد في توضيح دوره الذي يعلبه ضمنها، ويفيد في تعبئة جهوده وطاقاته لتحقيق الأهداف المشتركة وتحمل المسؤولية إزاءها بادراك وحماس ذاتيين في النجاح والفشل، وفي ظل معطيات ومحددات البيئة التي تعمل خلالها المنظمة).

وعلى وفق المدخل الستراتيجي لادارة الموارد البشرية عرفت **مشاركة** العاملين بكونها: (سلسلة من الستراتيجيات التي تتبناها المنظمة والتي تسمح للعاملين بمزيد من المسؤولية والمحاسبة عليها في تهيئة المنتج أو تقديم الخدمة) (Anthony et al,1999:465).

ويطل في الدراسة اتجاه آخر في تعريف المشاركة عبر نافذة عملية صنع القرارات، فقد كان لرواد التنظيم الأوائل، أمثال

(Simon&March, Taylor, Barnard, Weber) رؤى ووجهات نظر تتصل بأوجه مشاركة الفرد في صنع القرار التنظيمي

(Alutto & Belasco,1972:117). بل يرى بعضهم ان المشاركة بحد ذاتها تنصرف نحو عملية صنع القرار (Dachler&Wilpert,1987:2). وفي هذا السياق عرفت المشاركة بأنها: (انغماس الجماعة الصغيرة في عملية صنع القرار والتفويض من اكثر الوسائل المعتادة لإنجازها)(Williams etal,1985:129).

أما الاتجاه الحديث في تعريف مشاركة العاملين فعبر عنه (Poutsma ,2000:5) الذي عرفها بكونها: (العملية التي يسمح من خلالها للعاملين بممارسة بعض التأثير على عملهم وعلى الظروف التي يعملون تحتها وعلى نتائج عملهم). ويعكس الجزء الأخير من التعريف هذا الاتجاه، إذ تترتب للفرد عوائد مما ينتجه وهي في الغالب عوائد مالية خارج إطار التعويضات المعتادة، وهي ما تعرف بالمشاركة المالية (Financial Participation).

ويبدو جليا مما تقدم ان تعريفات المشاركة لا تسير على نسق واحد وهو ما يتفق وسعة هذا المفهوم، وتباين وجهات النظر في تناوله، ومن وجهة نظرنا يمكن وصف مشاركة العاملين بأنها معادلة ذات طرفين، تمثل الإدارة من مشرفين ومد راء ومجالس إدارة طرفها الأول، فيما يمثل العاملون أفرادا وجماعات طرفها الثاني، والمشاركة بهذا الوصف لا تفّعل خارج رغبة واستعداد وإيمان كلا الطرفين بها، فلا الإدارة بقادرة على فرض المشاركة قسرا على العاملين من غير رغبتهم وأيمانهم بها، وبالمقابل فان العاملين ليس بإمكانهم ان ينجزوا مشاركتهم خارج نطاق موافقة ودعم الإدارة.

3- تمييز مفهوم المشاركة عن المفاهيم الأخرى:

فضلا عن سعة مفهوم المشاركة، فقد واجهت دراسته إشكالية تداخله مع مصطلحات أخرى، وان محاولة تبديد الغموض الذي يحيط بمفهوم المشاركة وإزالة التشويش والتداخل عنه هي إحدى أغراض البحث على المستوى النظري. فقد وجد (McMahon) إن مصطلح المشاركة يتداخل أو يطرح بديلاً لمجموعة من المصطلحات منها:

(الإدارة العضوية Organic Management، إدارة الفريق Team management، جماعة اتخاذ القرار Group decision Making، تسوية النفوذ Power Equalization، الإدارة بالأهداف Management by

objective الإدارة بالمشــاركة Participation Management وتنميــة المنظمات Organizations Development) وقد خلص إلى نتيجة مفادها ان المشاركة هي الحصيلة التي تتحقق من خلال جميع هذه المصطلحات (McMahon,1976:203).

ومن المصطلحات التي وجدناها تتداخل مع مصطلح المشاركة بشكل كبير هو مصطلح الانغماس* (Involvement)، وبغية إزالة التداخل بينهما فقد حاولنا تحديد اتجاهات ومرامي المعنيين في استعمال مصطلح (Involvement) ومدى علاقته بالمشاركة، وهم يؤلفون ثلاثة اتجاهات وكما يأتي:

الاتجاه الأول: يتناول المصطلح كبديل أو مرادف لمصطلح المشاركة (Participation)، وهذا ماتشير له بعض أدبيات الإدارة التقليدية، كما يمكن ملاحظته بشكل واضح في أدبيات إدارة الجودة الشاملة، أمثال Lischeron & wall,1975, Klein,1984, Cotton et al,1988,) Ross,1995, Dale et al,1997, Krajeweski & Ritzman,1999, Wulz,2000).

الاتجاه الثاني: يعد واحدة من مكونات المشاركة، وينضم إلى هذا الاتجاه كل من (Davis,1967, Krishnan,1974, Nestrom & Davil,1997). ويوجد دعم محدود لهذا الاتجاه على مستوى الأدبيات الإدارية والتنظيمية.

الاتجاه الثالث: يضع حدود وفواصل بين المصطلحين فقد استعملها كالآتي:

(Involvement and Participation) وهناك إشارة لمثل ذلك لدى (Hrebinlak,1974, Anthony,1999, Langan-fox etal,2002).

غير ان (Saleh&Hosek,1996:213-224). كانا قد قدما دراسة موسعة ذات مضامين فكرية وفلسفية عن مفهوم اندماج العمل (Job Involvement) مشفوعة بآراء الكثير من الباحثين والمنظرين الأوائل،

* يطلق عليه أيضا الاحتواء، التفاعل والمشاركة.

وخلصت تلك الدراسة إلى ثلاثة تفسيرات لمصطلح (Involvement) ومدى علاقته بالمشاركة وكالآتي:

آ. اعتبار العمل من الاهتمامات الرئيسة في حياة الفرد.

ب. إن المشاركة Participation: هي إحدى عناصر الاندماج "Involvement" وهي تعبر عن الدرجة التي يشارك فيها الفرد في عمله، ومدى إيفاء هذا العمل بحاجاته مثل المكانة، احترام الذات، الاستقلالية وفرصة صنع القرارات.

ج. إدراك الفرد إن أداء عمله يمثل شئ أساس لتقديره، من خلال توافق هذا العمل مع خصائصه الذاتية.وقد عزز (Coffey,2000:11) من العلاقة والترابط بين المصطلحين فقد عدّ أن المشاركة في صنع القرار هي اختبار حاسم لمدى الاندماج.

وفي ضوء ما تقدم، فان حسم موضوع التمييز بين المصطلحين، إنما يتم من خلال ترجمة مضمون النص الذي يرد فيه مصطلح (Involvement) ومدى علاقته بالمشاركة طبقا لطبيعة الدراسة وأهدافها.

4- النظريات والنماذج التي تفسر مشاركة العاملين:

آ. النظريات التي تفسر المشاركة:

فسرت المشاركة بموجب افتراضات عدد من النظريات ذات الجذور والاتجاهات الاجتماعية والاقتصادية والنفسية، كما يأتي: (Dachler & Willpert,1978:1-36).

(أولا)- النظرية الديمقراطية Democratic Theory:

عدّت هذه النظرية المشاركة ذات قيمة اجتماعية بحد ذاتها، ولذا فهي تخدم أنظمة صنع القرارات الاجتماعية، عندما يكون التحكم الذاتي ذا قيمة اجتماعية. وتتباين البلدان في شروط وأشكال الديمقراطية والأيمان بها، إذ تفترض النظريات الديمقراطية ان التطبيق إنما يكون في ضوء الاختلافات بين الأفراد والمحيط الذي يعمل فيه النظام الديمقراطي. فالنظرية الديمقراطية التقليدية تؤيد المشاركة المباشرة لجميع الأفراد كالانتخابات والتمثيل على مستوى المؤسسات، غير ان هناك أشكال من الديمقراطية تكون فيها مشاركة الأفراد مسيطر عليها.

(ثانيا)- النظرية الاشتراكية Socialistic Theory:

تعطي النظرية الاشتراكية العمل والعملية الإنتاجية الدور الرئيس في تفسير شخصية الفرد وعمليات المجتمع، والجدلية العامة التي تقوم عليها الأشكال المختلفة من الاشتراكيات يشير إلى انسحاب أو تنحي المنتجون نتيجة العلاقات بين رأس المال والعمل. أما الافتراض الرئيس الذي تقوم عليه النظرية الاشتراكية هي إمكانية أن يكون العاملون محررين اقتصاديا ليكون باستطاعتهم المشاركة بفاعلية وبشكل مبدع في العملية الإنتاجية.

(ثالثا)- نظرية التطوير والنمو Human Growth and Development

تركز هذه النظرية على نمو الشخصية، وتطوير طاقات الفرد وكفاءته والاهتمام بصحته الذهنية وعلى وفق هذه النظرية فان المنظمة التي تبحث عن الكفاءة والثقة لابد لها ان تشدد على تقسيم العمل بشكل عقلاني يأخذ بنظر الاعتبار التخصص ومدى التكرار في المهمات فضلا عن التوجه إلى الرقابة من خلال سلسلة الأوامر الموحدة.و ليس من مبادئ هذه النظرية أية مطالب سياسية أو اقتصادية أو اجتماعية، وانما التركيز على نمو الأفراد والجماعات وزيادة السلوك المبدع، وان المشاركة هي إحدى الوسائل للوصول إلى ذلك.

(رابعا)- نظرية الكفاءة والإنتاجية Productivity and Efficiency Theory:

تعد الكفاءة والإنتاجية من الأهداف المعلنة أو الضمنية لجميع المنظمات، وبموجب هذه النظرية فالأفراد الذين تتاح لهم فرصة الحصول على المعلومات فان ذلك سينعكس بشكل إيجابي على نتائج عملهم، من جانب آخر فان الرقابة عليهم ستحدد من أداءهم الفاعل، وبالتالي فالمشاركة تزيد من فاعلية المنظمة.

ب- نماذج المشاركة:

لقد أفرزت بعض الدراسات ثلاثة نماذج لتأثيرات المشاركة وهي النماذج المعرفية، النماذج العاطفية والنماذج الموقفية، وفيما يلي توضيح لمضامين هذه النماذج:

(Cabrera et al,2000: 5) (Miller & Monge, 1986:727-753)

(أولا)- النماذج المعرفية Cognitive Models:

افترضت هذه النماذج ان المشاركة في صنع القرار هي ستراتيجية قابل للتطبيق كونها تعزز من انسياب المعلومات واستخدامها. كذلك افترضت ان مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ستجعل من هذه القرارات تتخذ في محيط افضل من المعلومات، فضلا على إن المشاركة تعطيهم معرفة افضل في تنفيذ إجراءات العمل، وسيكون تأثير مشاركة العاملين على الإنتاجية مباشرا، ولذلك تشجع هذه النماذج على مزيد من مشاركة العاملين بالمعلومات.

(ثانيا)- النماذج العاطفية Affective Models:

تعود هذه النماذج إلى مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث تفترض ان مشاركة العاملين تحقق حاجات ملحّة لهم، وبالتالي تقود إلى رضى أعلى،الذي سيزيد بدوره من الدافعية التي سيكون تأثيرها ايجابي على الإنتاجية وهو تاثير غير مباشر.

(ثالثا)- النماذج الموقفية Contingency Models:

الافتراضات الأساس لهذه النماذج ترى ان تأثير المشاركة على الرضى والإنتاجية يتباين تبعا لتباين الأفراد والظروف، وتتعلق النماذج الموقفية بجوانب مثل الشخصية، ظروف القرار، العلاقات بين المشرف و المرؤوس، مستويات الوظيفية والقيم وغيرها.

ومما تقدم يلاحظ ان المشاركة تفسر بموجب النظريات في محيط أوسع ويكون التركيز على أهداف ومواضيع شتى، في حين ان النماذج تبقى المشاركة ضمن موضوعات محددة كمشاركة العاملين في صنع القرارات وتأثير ذلك على الإنتاجية والرضى والدافعية والأداء.

5- أهمية مشاركة العاملين:

لقد استحوذت مشاركة العاملين على اهتمام واسع على مستوى الإدارات والمنظمات في أوربا، و إن اغلب الحكومات الأوربية لديها ترتيبات قانونية متطورة لتعزيز المشاركة، وكما عبرت صحيفة (Green Paper) فان الحاجة للمشاركة المباشرة في منظمات الأعمال أصبحت

تمثل الحكمة التقليدية الجديدة (Poutsma,2001:2). وليس اقل من ذلك مستوى الاهتمام بالمشاركة في الولايات المتحدة الأمريكية، ففي إحدى الدراسات التي تناولت تطور المشاركة في منظمات الأعمال الأمريكية للمدة من (1992–1997) واشتملت على نحو (683) منظمة تبين من خلالها ان أكثر من (50%) من العاملين في هذه المنظمات كانت لديهم مشاركات، وان أشكال المشاركة الشائعة التي سجلت زيادات ملحوظة كانت حلقات الجودة فقد ارتفعت من (29.3% إلى 58.7%)، التدوير الوظيفي من (23.8% إلى 47.3%) وإدارة الجودة الشاملة من (23.6% إلى 51.1%) (Belanger,2000:25).

إن حصول مشاركة العاملين على هذا القدر المتعاظم من الأهمية على مستوى منظمات الأعمال، يمكن تفسيره من خلال مبدأين هما (Anthony et al,1999:465-466):

الأول: يميل العاملون إلى دعم القرارات التي اشتركوا في صنعها.

الثاني: إن الفكرة الأساس لمشاركة العاملين مفادها إنهم (أي العاملون) هم الذين يؤدون أنشطة العمل الفعلية، وان طلب المعلومات منهم وإشراكهم فيما يتعلق بعملهم يمكن ان تعطي رؤيا قد تكون غير متاحة للمديرين والاستشاريين.

غير ان أهمية المشاركة تتعدى مجال العمل، وهناك أربع حجج تؤكد هذه الأهمية هي: (Poustsma,2001:6-8)

أ- الجدل الإنساني Humanistic Argument:بموجب الجدل الإنساني فان المشاركة سوف تعزز الكرامة الإنسانية (Human dignity) من خلال المساهمة في تنمية الشخصية، وإشباع الحاجات غير المادية للعاملين كالحاجة للإنجاز واستحسان المجتمع.

ب- جدل تقسيم القوة Power-Sharing Argument:المدافعون عن جدل تقسيم القوة يدعمون المشاركة لأسباب فكرية ومعنوية، فالعلاقات التسلطية التقليدية تتسم بغياب العدالة ولا تتماشى مع القيم الديمقراطية للمجتمع.

ج- جدل الكفاءة التنظيمية Organizational Efficiency Argument:على وفق جدل الكفاءة التنظيمية، ستعزز مشاركة العاملين من كفاءة المنظمات من خلال تحسين أداء العاملين.

د- جــدل إعــادة توزيــع النتــائج Redistribution of Results Argument:تحقق المشاركة التوزيع الأكثر عدالة للدخل، ورأس المـال والموجودات الأخرى.

6- تصنيف مشاركة العاملين:

تعد عملية وضع تصنيف شامل للمشاركة مهمة ليست باليسيرة، ويقف وراء ذلـك سـببان أولهمـا تبـاين وجهـات نظـر البـاحثين بشـأن تصـنيف المشاركة، والثاني هو ندرة المصادر التي تناولت تصنيف المشاركة أصلا وإزاء ذلك وبهدف حصر أساليب مشاركة العاملين بشكل دقيق وشامل فقد تـم الاعتمـاد علـى العديـد من المصـادر لوضـع تصـنيف يـربط بـين أسـلوب المشاركة ونوعها كما موضح في الجدول (1 - 3).

جدول (1 - 3)

العلاقة بين تصنيف المشاركة وأساليبها*

ت	تصنيف المشاركة (نوعها) / أسلوب المشاركة	القانونية (الشرعية)	درجة المشاركة الشخصية	المدى الزمن للمشاركة والتأثير
		رسمية–غير رسمية	مباشرة – غير مباشرة	طويلة الأمد-قصيرة الأمد
1	التمكين	رسمية	مباشرة	طويلة الأمد
2	الادارة الاستشارية	غير رسمية	مباشرة	قصيرة الأمد
3	برامج المقترحات	رسمية	غير مباشرة	قصيرة الأمد
4	هيئات او مجالس الادارة	رسمية	مباشرة	قصيرة الأمد
5	التمثيل في مجالس الادارات	رسمية	غير مباشرة	طويلة الأمد
6	حلقات الجودة	رسمية	مباشرة	طويلة الأمد
7	فرق الادارة الذاتية	رسمية	مباشرة	طويلة الأمد
8	ادارة الجودة الشاملة	رسمية	مباشرة	طويلة الأمد
9	المشاركة المالية	رسمية	غير مباشرة - أحيانا مباشرة)	طويلة الأمد
10	الادارة على المكشوف	رسمية	مباشرة	طويلة الأمد

ثالثاً- إدارة الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة الشاملة:

1- دور المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة:

قد لا يكتب النجاح لبرنامج إدارة الجودة الشاملة، مهما يسرت له من إمكانيات تقنية أو مالية، إذا ما غُيب دور المورد البشري فيه. فالجودة تبدأ وتنتهي بالأفراد، فهم الذين يديرون العملية وينسقون عمل الأنظمة، وهي بذات الوقت تعبير عن التفوق الإنساني، وبالتالي فان جهود تحسينها ينبغي أن تركز أكثر على الأفراد بدلا من الأساليب و الآلات (Malhi,2000:2).فالأفراد هم المفتاح لنجاح تطبيقات إدارة الجودة الشاملة وليس الآلة (Simpson,1999:36). لذا تحرص برامج إدارة الجودة الشاملة على إتاحة الفرصة لكل فرد للاشتراك والمساهمة وتطوير الإحساس بالملكية (Zhao,1999:3). إلى الحد الذي أصبحت فيه تمثل إدارة الجودة الشاملة ضربا من الحركات الاجتماعية، فقد انتقلت تطبيقاتها من المنظمات الصناعية إلى منظمات الرعاية الصحية، المكاتب العامة، المعاهد والمؤسسات التعليمية وحتى المنظمات غير الهادفة للربحية (Osborn,2001:2) و (Li,2000:57). لقد أدركت منظمات الأعمال التي تتبنى مبادئ إدارة الجودة الشاملة أهمية العامل الإنساني عند تطبيقها (Ahmed et al,2001:37).

ويتبلور دور المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة من خلال عملية صنع القرارات، بناء علاقات الزبون وإجراء التغيرات في تصميم العمل (Harris,2000:381). وأكد (Schuler,1995:554) بان متضمنات إدارة الجودة الشاملة بشأن الموارد البشرية مهمة، إذ إن الأفكار الجيدة لتحسين المنتج غالبا ما تأتي من العاملين، فضلا عن مشاركتهم في حل المشكلات. وهناك توجها متزايد لإعطاء مزيد من المسؤولية للأفراد العاملين فيما يتعلق بالجودة من خلال تحديد هدف لكل فرد يسعى إلى تحقيقه،وهو الوصول إلى الجودة العالية التي تقابل متطلبات الزبون (Kalite,1998:1).وتقديم مقترحات لتحسين جميع أوجه العملية، والاشتراك مع الإدارة بالمعرفة المتخصصة (Jones, 2001:31).

وعلى الرغم من أهمية دور المورد البشري في إدارة الجودة الشاملة على صعيد النظرية والتطبيق، ألا إن هناك من يخشى أن ينظر بعض الأفراد العاملين إلى ادارة الجودة الشاملة كبدعة تذكره بالماضي من

الموضات الأخرى كحلقات الجودة، الإدارة بالأهداف والموازنة الصفرية، الأمر الذي يتطلب إزالة مثل هذا التصور لدى العاملين، عبر ربط تطبيقات إدارة الجودة الشاملة بالمشكلات والحاجات والنتائج على مستوى المنظمة (Packard,1995:4)،وهنا يأتي دور الإدارة التي ينبغي ان تمتلك الثقة بقدرة العاملين على تحقيق متطلبات الجودة، والحرص على منحهم الفرصة للتعبير عن كامل طاقاتهم (Malhi, 2000:2).فإذا ما تعايش الأفراد وعُملوا في بيئة ذات مناخ إيجابي، وحصلوا على التشجيع والدعم باتجاه التحسين والنمو، تحمل المسؤولية والعمل الجماعي فانهم سيدخلون في أنظمة الجودة الشاملة ولا يكونوا عبء ثقيلا على المنظمة. (Kelner,1998:36).

2- طبيعة وأهمية العلاقة بين إدارة الموارد البشرية وإدارة الجودة الشاملة:

لا يخفى إن إدارة الموارد البشرية أصبحت تحظى باهتمام متزايد، بعد أن غُيّب دورها مدة ليست بالقصيرة، وقد جاء هذا الاهتمام نتيجة الوعي بأهمية الدور الذي تلعبه على صعيد تنمية الموارد البشرية وتعزيزها وإسناد الميزة التنافسية للمنظمة.

وقد أفرزت تطبيقات إدارة الجودة الشاملة رغبة متنامية على المستويين النظري والتطبيقي للبحث في العلاقة بين ادارة الموارد البشرية وادارة الجودة الشاملة، فكلاهما يستخدم ذات النماذج والافتراضات النظرية مثل: القيادة المشاركة، مشاركة العاملين، التدريب، العمل الجماعي، ورضى الزبون (Boselie & Wiele, 2001:1-3).وطبقا لـ (Evans & Lindsay) فان تركيز إدارة الجودة الشاملة هو تغيير دور إدارة الموارد البشرية، عبر تغيير تصورات العاملين، المتخصصين في الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين من علاقات قائمة على أساس الرقابة العدائية إلى وضع تعاوني مبني على أساس المشاركة، تبادل الأهداف الفردية والتنظيمية، الثقة والاحترام (Dale et al,1997:70).وهناك وجهات نظر رأت إن إدارة الجودة الشاملة قد انتقلت من منظور توكيد الجودة أو ما يطلق عليه الجوانب التقنية كرقابة العملية الإحصائية وعمليات التصميم وأدوات الرقابة وتحسين العملية إلى الجوانب الإنسانية التي استحوذت على اهتمام اقل في

النصوص التقليدية لإدارة الجودة الشاملة (Op,cit,1997:72). وهذا التوجه ناتج عن إدراك أهمية الدور الذي يمكن أن تعلبه إدارة الموارد البشرية في النجاحات أو الإخفاقات لتطبيقات الجودة الشاملة (Schuler, 1995:563). فهي الإدارة المسؤولة عن توفير المهارات والكفاءات البشرية وتدريبها وتحفيزها والتي تعد من الركائز الأساس في تنشيط وتفعيل ادارة الجودة الشاملة.واقترح كل من (Bowen & Lawler) عدد من المبادئ تعمل بمقتضاها ادارة الجودة الشاملة مع قسم الموارد البشرية لعل ابرزها الاحترام المتبادل والعمل الجماعي (Ross,1995:127).

ويبدو إن العلاقة بين ادارة الجودة الشاملة وادارة الموارد البشرية أصبحت ضرورة لا غنى عنها، فقد جادل (Guest) بان ارتباطهما يعني عصمة من الخطأ، ويمكن النظر لهذه العلاقة كمدخل ستراتيجي مطلوب لإدارة الموارد البشرية (Dale et al,1997:75).

بالإضافة إلى ما تقدم فان بعض المؤشرات التي تستدعي تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المنظمات، تقع ضمن اهتمامات إدارة الموارد البشرية كزيادة معدلات دوران العمل والتغيب وزيادة ممارسة الرقابة والإشراف على العاملين وكثرة اللجان وتعددها.

أما على الصعيد النظري فلم تخلو المبادئ التي حددها رواد الجودة من الإشارة إلى جوانب تتصل بإدارة الموارد البشرية، فقد ضمت مبادئ (Deming) الأربعة عشر عن الجودة ستة مبادئ عن الموارد البشرية، وأولت جوائز الجودة العالمية في شروطها أهمية خاصة لقضايا الموارد البشرية، إذ خصصت جائزة (Baldrige) (150) نقطة لإدارة وتطوير الموارد البشرية من مجموع (1000) نقطة، فيما خصصت جائزة أوربا للجودة (90) نقطة لأداء الأفراد ,و(90)نقطة أخرى لرضى العاملين من مجموع (1000) نقطة (Dale et al, 1997:72-73) و (Schuler, 1995:557).

وقد برزت أهمية العلاقة بين إدارة الجودة وإدارة الموارد البشرية من خلال سلسلة إصدارات نظام إدارة الجودة الآيزو (ISO) اذ نصت المواصفة الإرشادية (ISO-9000) التي تتضمن دليل حول اختيار واستعمال مواصفات الجودة على ضرورة أن يعكس تنظيم الشركة وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات فيها توفير الموارد البشرية التي تتطلبها منظومة إدارة الجودة (العاني وآخرون،62:2002). أما المواصفة العالمية (ISO 9001:2000) والتي تمنح بموجبها الشهادة قد أفردت الفقرة (6 – 2) لاستعراض متطلبات إدارة الموارد البشرية،إذ نصت على:"انه يجب على

الأفراد الذين يقومون بأعمال تؤثر على جودة المنتج أن يكونوا من ذوي المقدرة القائمة على التعليم المناسب، والتدريب، والمهارات، والخبرة. وعلى الإدارة أن تحسن الفاعلية والكفاءة للمنظمة متضمنة نظام إدارة الجودة، من خلال إشراك ودعم الأفراد، وكإسناد لاهداف تحسين الأداء.

غير ان العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وادارة الموارد البشرية واجهت التحديات، مثلما لاقت الفرص(Ross,1995:127). فأدبيات إدارة الجودة لديها تركيز حول العملية اكثر من المحتوى (Reed et al,1996:173). وربما ذهب البعض إلى ابعد من ذلك وعد الجودة على إنها مجرد مسألة تصنيع، وان دور الفرد يكمن في الاطلاع بمسؤولية التحسين المستمر وضمان الجودة،ويكون واضحا من خلال تعديل أدوار العمل التقليدية،غير إن المشكلة التي تبرز هو إن دور الفرد في ضمان الجودة ضمن قطاع الخدمة اقل وضوحا (Dale et al,1997:38-84). وربما تكون نقطة الخلاف الرئيسة والمشكلة الأكثر أهمية بين إدارة الجودة الشاملة وادارة الموارد البشرية هي إن تطبيقات الموارد البشرية تركز على الفرد بدلا من الأنظمة (Macy,2000:3). لذا فان تغيير تركيز الموارد البشرية الجديد هو في تبني الأنظمة بدلا من الاتجاهات الفردية الذي ولّد صعوبات واجهت متخصصي الموارد البشرية، لاسيما على صعيد إعادة تعريف العلاقة بين الفرد والمنظمة (Bounds et al,1994:467).

ويتجلى لنا مما تقدم بان العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية لا زالت تتبلور، وربما ستشهد استقطابا واهتماما متزايدا على الصعيدين الفكري والتطبيقي، وربما ينبغي أن تكون النظرة الصحيحة لهذه العلاقة قائمة على أساس التبادل والتكامل بينهما، فكما هو مطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تعدل وتكيف بعض أنظمتها السابقة وتعتنق أنظمة جديدة، فانه بالمقابل مطلوب من فلسفة إدارة الجودة الشاملة أن تستوعب أهمية الدور الذي يمكن ان تعلبه إدارة الموارد البشرية على صعيد تطبيق برنامج الجودة الشاملة، لكونها الإدارة المتخصصة والقادرة على إحداث التغيير المطلوب في ثقافة الأفراد واتجاهاتهم وتنمية قابلياتهم التي تعد من الشروط الأساس لنجاح إدارة الجودة الشاملة.

3- تطبيقات إدارة الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة الشاملة:

وسنتناول في هذه الفقرة أربعة تطبيقات لإدارة الموارد البشرية اذ سنركز على هذه التطبيقات عبر نافذة إدارة الجودة الشاملة وكالآتي:

آ. الاختيار:

لقد أضافت بيئة إدارة الجودة الشاملة بعدا جديدا لمتطلبات الاختيار شملت جميع الوظائف من أدنى السلم الإداري إلى قمته، وأهلية المرشح يمكن مقارنتها مع المتطلبات الجديدة، فالأفراد المطلوب منهم العمل في مناخ الجودة يفترض أن تتوفر فيهم سمات إضافية مثل التوجه، القيم، نوع الشخصية، القابلية التحليلية، قدرات ذهنية حادة لحل المشكلات، إتقان أدوات العمل الكمية وإمكانية العمل وسط الجماعة. (Ross,1995:123-124).وإذ ما تبنت المنظمة فلسفة إدارة الجودة الشاملة مع استمرارها في اختيار العاملين على الأسس التقليدية، فان ذلك سيؤدي إلى تضارب في النتائج المتوقعة من عملية الاختيار ومن ثم التأثير في نتائج الجودة (Bradley,1995:2). وهذا الأمر يستلزم منها ان تنبذ الأساليب التقليدية في عملية الاختيار والقائمة على المطابقة مع متطلبات الوظيفة على أسس فردية.

وأخذت المنظمات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة، اعتماد إجراءات اختيار غير تقليدية، ففي المملكة المتحدة تستخدم بعض الشركات أساليب استقطاب واختيار محنكة للعاملين، تتضمن الاختبارات النفسية والاستعدادات ومراكز التقييم لتحديد فرق العمل أو جماعة حل المشكلات، واعتمدت الشركات اليابانية التي أسست لها مصانع في المملكة المتحدة اختبارات القابلية في اختيار العاملين (Dale, et al,1997:75).

وقد يكون عنصر الاختلاف الأهم في عملية الاختيار تحت بيئة إدارة الجودة الشاملة، هو التوكيد على ثقافة المنظمة الموجهة للجودة كنتائج مرغوبة من عملية الاختيار (Ross,1995:124). التي إذا ما حسن استخدامها فان ذلك سيكون منطلق لنجاح تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأخرى وبالتالي إسناد متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

ب. التدريب:

يعد التدريب من ابرز متطلبات إدارة الجودة الشاملة، لان تطبيقاتها تستدعي إكساب الأفراد مهارات ومعارف وتعلم أدوات جديدة،فضلا عن إن التغييرات في مستويات ونظم الجودة تتطلب تدريبا مستمرا. وبالتالي

فان إدارة الجودة الشاملة تبدأ وتنتهي بالتدريب (Kelner, 1998:31). فمنظمة إدارة الجودة الشاملة هي منظمة تعلم، والتدريب ينظر له كاستثمار ذو قيمة وليس مصروف غير ضروري (Malhi, 2000:3). فنجاح البرنامج التدريبي للجودة الشاملة يعتمد على مدى الاستثمار في التدريب (Zhang, 1998:28). إذ حدد التصنيف العالمي للجودة تخصيص ما بين (40 – 80) ساعة تدريبية للفرد في السنة (Malhi, 2000:3). وقد أدركت كبريات الشركات العالمية التي تتبنى أساليب الجودة الشاملة أهمية التدريب، فشركة (Honda of America) تخصص أكثر من (100,000) ساعة من التعليم الصفي في كل سنة للعاملين فيها (Krojewski & Ritzman,1999:217) أما شركة (Motorola) فقد رصدت ما مقداره (120) مليون دولار سنويا للتدريب، تنفق ما نسبته (40%) من المبلغ في التدريب على أساليب الجودة، وكان من نتائج هذا التدريب هو تغير في ثقافة الشركة وإعطاء الدليل على الالتزام بإدارة الجودة الشاملة (Ross,1995:122-123).

وينبغي أن تعي منظمات الأعمال التي تعتمد نهج إدارة الجودة الشاملة، أهمية أن يكون التدريب شاملا لجميع العاملين في المنظمة سواء كانوا إداريين أم فنيين، وان لا يقتصر على العاملين في مجال الجودة المباشرة أو على الأساليب الفنية لها، حيث أشرت الكثير من الدراسات إن من أهم أسباب فشل جهود إدارة الجودة الشاملة هي ناتجة عن ضعف التدريب على الأساليب الفنية أو المفاهيم (Kelner,1998:31). فتغير ثقافة العاملين واتجاهاتهم تكتسب أهمية لا تقل عن أهمية الأساليب الفنية، وهنا يحتاج المديرين إلى تطوير مهارات جديدة لا تتصل بواجباتهم بشكل مباشر، وإنما لتعليم مرؤوسيهم، لذا تضع العديد من المنظمات مدراءها في برنامج(درِّب المدرب) "Train the Trainer" الذي يزودهم بمهارات تمكنهم من تدريب الآخرين في تطبيقات تحسين الجودة (Krajewski & Ritzman,1999:218).

وتتويجا لأهمية التدريب بالنسبة لتطبيقات الجودة، فقد صدرت المواصفة الدولية الآيزو (ISO-10015) في عام 1999 التي قدمت إرشادات حول التدريب، إذ حددت هذه المواصفة مراحل العملية التدريبية التي يتعين على الإدارة مراقبتها بأربعة مراحل هي(تحديد احتياجات التدريب،

وتصميم وتخطيط التدريب،و تنفيذ التدريب،و تقويم نتائج التدريب) (الكعبي، 2003: 32).

ولكي نضمن نجاح البرامج التدريبية الموجهة نحو إدارة الجودة الشاملة،لا بد ان تكون هذه البرامج منسجمة مع تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأخرى كأنظمة تقويم الأداء والمكافآت، وبالذات ربط التدريب مع مفهوم الدفع على أساس المهارات "Pay-for-skills" (Ross,1995:123).

ج. تقويم الأداء:

يعد تقويم الأداء من الموضوعات الساخنة في مجال إدارة الموارد البشرية، كونه يحدد مسيرة الفرد ومستقبله في المنظمة،ونظرا لأهمية هذا النشاط فان محاولات الباحثين لا زالت متواترة في تصميم أنظمة تقويم أداء تنسجم والتطورات الحاصلة على مستوى منظمات الأعمال.

وتقويم الأداء يمثل أداة تشخيص وعملية مراجعة لمستوى تطور الفرد، الفريق والمنظمة. ويستخدم لتحديد مستويات المكافأة، تحسين الاتصالات، تطوير المهنة، ويشتمل على فهم واجبات الوظيفة (Ross,1995:124).

وعلى وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة يصبح دور الفرد أكثر أهمية في عملية تقويم الأداء، حيث يشترك في وضع المعايير المقبولة، مع إعطائه الفرصة للارتقاء بإنجازه بطريقة تتلاءم مع ظروف بيئة العمل المستجدة (المنصور، 1997: 57). والسؤال الذي يبدو ملحا في هذا السياق، هل تصلح أساليب تقويم الأداء التقليدية تحت منهاج إدارة الجودة الشاملة ؟

وتأتي الإجابة بالنفي من مؤيدي مدخل إدارة الجودة الشاملة، فقد نوّه (Deming) بان أنظمة تقويم أداء العاملين التقليدية هي واحدة من سبعة أمراض مهلكة تتحدى الصناعة الأمريكية، حيث يشجع تقويم أداء الفرد، الأهداف قصيرة الأمد، إضعاف العمل الجماعي، تشجيع المنافسة بين العاملين على نفس المكافآت والتركيز على دور الفرد في انخفاض مستوى الجودة بدلا من النظام، وبالتالي فان تقويم الأداء التقليدي هو محاولة من الإدارة لإلقاء اللوم في ضعف أداء المنظمة على المستويات الأدنى (Ross,1995:124).

ويمثل تقويم الأداء ابرز حالات الصراع المهمة في الميدان بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية وتطبيقات إدارة الجودة الشاملة (Bradley,1995:54) ولعل ابرز حالات التعارض والتقاطع بين مدخل إدارة الجودة الشاملة وأنظمة تقويم الأداء التقليدية تتجلى في تركيز أساليب الأداء التقليدية على الأداء الفردي، بينما تتبنى إدارة الجودة الشاملة تركيزا منظومي الاتجاه (Neo et al,1994:256, 262).

ومع ذلك فان التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وتقويم الأداء تصبح ضرورية، فاحدهما يقوي الآخر. وبالإمكان تعديل أنظمة تقويم الأداء الحالية لتتواءم مع تطبيقات الجودة الشاملة على وفق المبادئ الآتية:(Ross,1995:124).

(أولا)- الاهتمام بتوقعات الزبون كونها تولد توقعات عمل الفرد.

(ثانيا)- إيجاد معايير تقابل التوقعات.

(ثالثا)- الاهتمام بالمهارات السلوكية التي تؤثر في إدارة الجودة ورضى الزبون الشامل.

(رابعا)- ينبغي أن يعكس تدرج المقياس الأداء الفعلي.

ولعل ابرز مظاهر تقويم الأداء تحت فلسفة إدارة الجودة الشاملة هو أن يكون للزبون دور في تقويم أداء العاملين أفرادا وجماعات، ودور في تقويم الأداء على المستوى الكلي للمنظمة،إذ تستعمل بعض الشركات مسوحات رضى الزبائن لتقييم وحداتها الإدارية.

(Dale et al,1997:76).وينبغي أن يكون تركيز تقويم الأداء منصبا على تزويد الأفراد بتغذية عكسية لتحسين أوضاعهم.

د. أنظمة التعويضات:

بنيت أنظمة التعويضات تاريخيا على أساسين وهما: الأجر على أساس الأداء والأجر على أساس المسؤولية، اللذان يستندان على أداء الفرد، الأمر الذي جعل المنافسة قائمة بين العاملين (Ross,1995:125). وتعطي أنظمة التعويضات والمكافآت في المنظمة صورة دقيقة لأهدافها الستراتيجية، فإذا كانت معايير التعويضات مركزة بشكل اكبر على الأداء الفردي فان جهود تعزيز العمل الجماعي ربما ستفشل (Ross, 1995:125). وبهدف دعم الجودة بفاعلية فان المنظمات تحتاج أن يكون

لديها أنظمة تعويضات تنسجم مع التوجه نحو إدارة الجودة الشاملة عن طريق تشجيع وتحفيز العاملين بالمكافآت والتقدير لتحقيق الأداء المطلوب.

(Zhang, 1998:28).وان تبتعد هذه الأنظمة عن اعتماد الأسس التقليدية كالأقدمية وان تتبنى الجدارة بدلا عنها(Malhi ,2000:4). وعلى الرغم من إن أدبيات إدارة الجودة الشاملة تفترض بان العاملين يكونوا مهيئين للمشاركة في ملاحقة تحسينات الجودة عند الاهتمام بمكافآتهم، إلا أن بعض الإدارات تعتقد ان التحسين المستمر هو جزء من روتين العمل، لذا يرون بأنه ينبغي أن لا تكون مكافأة العاملين عنها بصورة مباشرة، وهذا التوجه قد ينسجم مع آراء بعض رواد الجودة،إذ يرى (Deming) بأنه «من المحرج اعتماد الأجر كمحاولات لتغيير الاتجاهات»، غير أن كتاب السلوك التنظيمي يرون بان الأجر هو محرك للتغيير ويمثل إشارات في الطريق تهد إلى الاتجاهات الجديدة في الستراتيجية التنظيمية (Dale et al,1997:81). ومع ما يبدو من اختلاف في وجهات النظر في شأن كيفية استخدام الأجر أو الحوافز المالية، إلا إن ما يتفق عليه إن أنظمة التعويضات في المنظمات التي تتبنى إدارة الجودة الشاملة، لا بد أن تتغير، وتكون متسقة مع جهود تحسين الجودة (Malhi,2000:4)، ويؤيد هذا التوجه كل من (Bowemn & Lawer) اللذان حددا مسألة مكافئات أو عوائد الجودة (Rewarding quality) بأنه ينبغي أن يتم الدفع للأفراد أو المجموعات بشكل اكبر عندما يؤدون بشكل أفضل، وإذا لم يحصل ذلك فأنهم يميلوا للشعور بأنه تم التعامل معهم بظلم (Dale et al,1997:81).

وتحاول المنظمات التي تطبق إدارة الجودة الشاملة أن تعتمد أنظمة التعويضات على أساس المهارة، أو المشاركة بالأرباح أو المشاركة بالمكسب (Bradley,1995:6)، (Bounds et al,1994:469).

وفي ضوء ما تقدم فان المسألة هي ليست في وضع نظام تعويضات جديد بقدر ما هي تطوير الأنظمة القائمة لتتلاءم و مبادئ إدارة الجودة الشاملة عبر محاولة إيجاد آليات تربط بين أهداف تحقيق الجودة كاكتساب مهارات جديدة، درجة الانسجام والتفاعل في العمل الجماعي مع أنظمة التعويضات التي ينبغي أن لا تكون منفصلة عن تطبيقات إدارة الموارد البشرية الأخرى.

خامسا: طبيعة العلاقات البيئية بين الإلتزام والمشاركة وإدارة الجودة الشاملة:

1-العلاقة بين الالتزام المنظمي ومشاركة العاملين:

افرز التطور المهم الذي تعكسه الأدبيات الإدارية المعاصرة إن اندماج ومشاركة العاملين تعد وسائل لإحراز النمو الشخصي وإشباع الحاجات، وهي جزء مكمل لأنظمة ستراتيجيات الموارد البشرية التي تنصب نحو تعزيز مستويات الالتزام لدى العاملين،كأداة بيد المنظمة لإيجاد الميزة التنافسية (Debrah &Aryee,1992:176-177). بل إن أهم أهداف ادارة الموارد البشرية هو تحقيق انتماء وولاء الأفراد للمنظمه والمحافظة على استمرارية رغبتهم في العمل وزيادتها كلما أمكن ذلك (السالم وصالح، 48:2000).

أن العلاقة بين الالتزام المنظمي ومشاركة العاملين،يمكن النظر لها من زوايا عديدة،وقد تأخذ اتجاهات ومسارات متباينة،فهما يلتقيان بكونهما يعبران عن مواقف واتجاهات العاملين، كذلك يمكن النظر للعلاقة بينها من زاوية تأثيراتهما والنتائج التي تتمخض عنهما، والعوامل المؤثرة فيهما، ويرى(coffey,2000:3-4)إن العلاقة بين الالتزام المنظمي ومشاركة العاملين يمكن أن تأخذ بعدين:

الأول: على مستوى الفرد، فالمشاركة قد تكون فعل طبيعي ينجم عن التزام الفرد لأهداف أو مثل عليا، وهنا يشترك كل من الالتزام والمشاركة بخصائص متشابهة وهي أن الفرد يمارسهما طوعا.

الثاني:على مستوى العلاقة بين الفرد والرئيس، حيث أن ما يبديه العاملون من التزام ومشاركة، هو تعبير عن مدى استجابة ادارة المنظمة للأهداف أو الغايات التي يتبناها هؤلاء العاملون.

وينطوي كل من الالتزام المنظمي ومشاركة العاملين على أبعاد اجتماعيه، حيث يسعى الفرد ويكافح من خلال الالتزام والمشاركة ليكون عضو في نظام معين.

(Forman&Jorgensen , 2002 :2) و(Buchanan,1974:533).

ويرى البعض أن الالتزام والمشاركة إنما يعبران عن اندماج العاملين بالمنظمه أو الانشطه التي يؤدونها،وهما ينسجمان مع افتراضات نظرية (Y) (Buchanan,974:538) (Newstrom&Davis,1997:229) (Forman &Jorgensen,2002:2).

وهناك تشابه بينهما في مجال العوامل المؤثرة فيهما، كالسمات الشخصية للعاملين، الخصائص التنظيمية ومواقف وتوجهات ادارة المنظمة، و مجالات تأثيرهما لاسيما في الأداء والرضى الوظيفي للعاملين، وهناك شبه إجماع تدعمه نتائج بعض الدراسات مفاده إن مشاركة العاملين تؤدي إلى توليد أو زيادة مستوى الالتزام المنظمي لدى العاملين (Anthony etal, 1999:467).(Cabrera,etal,2000:4), (Sheldon,1971:148) , (Herbiniak,1974,649-662) , (Langan-fox,2002:54)

فالمدير الذي يتميز نمط أشرافه بالتعامل الإنساني ويتيح لمرءوسيه المشاركة في اتخاذ القرارات، غالباً ما يكون لديه موظفين يتميزون بمستوى عال من الالتزام قياساً بزميله الذي يغلب على نمطه القيادي الانفراد بالرأي والتسلط في العمل (السالم وصالح، 924:2000). وفي دراسة على عينه من المشرفين والعاملين،في البيئة الصينية وجد أن مشاركة العاملين قد ارتبطت بعلاقة ايجابيه مع الالتزام المنظمي (Francesco &Chen, 2000:26).

وعلى الرغم من التقارب أو التداخل بين الالتزام المنظمي ومشاركة العاملين، إلا أن هناك نقاط اختلاف بينهما،فلا يمكننا التسليم بأن زيادة مستويات الالتزام المنظمي لدى العاملين تؤدي إلى زيادة في مستوى مشاركتهم، كون المشاركة إنما تعتمد بدرجه كبيره عن فلسفه ونمط الإدارة وبالتالي القواعد والإجراءات السائدة في المنظمة، من جانب آخر فأن المشاركة يمكن ملاحظتها وإدراكها من خلال مجموعة من التطبيقات والممارسات، في حين أن الالتزام بالإمكان الاستدلال عليه من خلال مجموعه من السلوكيات التي يبديها الفرد حيال المنظمة أو العمل الذي يؤديه.

أن النظرة للعلاقة بين الالتزام المنظمي ومشاركة العاملين ينبغي أن تكون قائمة على أساس التكامل بينها، فالالتزام المنظمي يتعزز بالمشاركة وبالعكس،مما يؤدي بالنتيجة إلى إيجاد بيئة عمل ملائمة.

2- العلاقة بين الالتزام المنظمي وإدارة الجودة الشاملة:

تحرص أنظمة أدارة الجودة الشاملة على ضمان التزام الإدارة العليا والعاملين بمبادئها ومتطلباتها (Teare etal, 1997:165).وعلى الرغم من أن أدارة الجودة الشاملة كفلسفه لم توضع لتعزيز الالتزام المنظمي للعاملين بشكل مباشر، إلا أن عملية تنفيذها، التي تتضمن المشاركة في أنشطة التحسين المستمر، وزيادة الاتصال المباشر بين الإدارة والعاملين وتبادل الأستشاره معهم، يُشعر هؤلاء العاملين بتطابق أكبر مع أهداف المنظمة وبالتالي الإخلاص لها (Coyle-shapiro, 1999:442).

ولأهمية الالتزام المنظمي ودوره في تعزيز متطلبات اداره الجودة الشاملة فان البعض يرى ضرورة أن يوجه التزام العاملين ليشمل الالتزام بأهداف إدارة الجودة الشاملة بحيث تصبح هي أهدافهم التي يحاولون أن ينجزوها دائما بشكل أفضل (Hradesky,1995:131-132).

إن إحدى مبادئ إدارة الجودة الشاملة التي يحرص على تنفيذها هي حذف العيوب وعدم السماح بتمريرها بين محطات العمل أو الأشخاص ضمن وحدات أو أقسام المنظمة، وهذا الأمر يتطلب التزام حقيقي وطوعي من العاملين، وبذلك يكون الالتزام هو المفتاح للتطبيق الناجح لمبادئ إدارة الجودة الشاملة(Coffey,2000:2).

وقد أوضحت إحدى الدراسات التي أجريت على عينه مكونه من (1200) فرد يعملون في إحدى شركات الهندسة الألكترونيه في المملكة المتحدة،بأن الالتزام المنظمي قد أرتبط بعلاقة ايجابيه مع متغيرات إدارة الجودة الشاملة وهي العمل الجماعي والإخلاص للجودة (Coyle-،shapiro&Morrow,2001:1-35) . كما إن دراسة أجريت على عينه من العمال اليابانيين والأمريكيين أوضحت أن مشاركتهم في حلقات الجودة قد أدت إلى زيادة مستويات الالتزام المنظمي لديهم (Appelbaum,1997:16). ويعد التزام العاملين جوهريا في تحقيق متطلبات إدارة الجودة الشاملة فالتزام الإدارة وحده لا يكفي فربما يصبح طريق الجودة محفوفا بالمخاطر إذا لم تسند من قبل العاملين (Harvey & Millet,1999:3) و(Russell &Taylor, 2000:107) .

وينبغي على الإدارة العليا والمديرين في مختلف المستويات أن يوضحوا رؤية ورسالة المنظمة ويحددوا قيم الجودة ويساعدوا على التقيد

بها،إذ يشير الكثير من الباحثين إلى أن سبب فشل تنفيذ ادارة الجودة الشاملة غالباً ما يكون ناجماً عن ضعف التزام القائد الإداري.(Hradesky,1995:135)وقد عد (Juran) التزام الإدارة العليا من أبرز عوامل نجاح تطبيقات إدارة الجودة الشاملة في اليابان (Hung & Chen, 2000:2).

إن التزم الاداره المطلوب لتنفيذ برنامج إدارة الجودة الشاملة هو أن تتحول من الرقابة والاحتفاظ بالسجلات إلى الالتزام المنظمي،من خلال تقيد القيادة بالأمثلة الداعمة.

Leading by Example: اذ ينبغي أن تقدم الأداره العليا، الدليل عن الالتزام بقيم أدارة الجودة الشاملة وان يكون ذلك واضح للعاملين ليسهل عليهم التقيد بقيمها وتنفيذها (Hradesky,1995:136-137).

وتأسيسا على ما تقدم، وفي ضوء تحديد مفهوم الالتزام المنظمي على انه تطابق بين أهداف وقيم الفرد وأهداف وقيم المنظمة، ولما يتطلبه تنفيذ إدارة الجودة الشاملة في المنظمة من إعادة تحديد في أولويات الأهداف وتغييراً في ثقافة المنظمة بما فيها القيم السائدة فأن الالتزام المنظمي سيحدد بمصطلحات ادارة الجودة الشاملة، بأنه تطابق بين أهداف وقيم ادارة الجودة الشاملة واهداف وقيم الفرد، آي أن تصبح الأهداف التي تعبر عن الالتزام المنظمي هي ذات الأهداف والقيم التي تتبناها ادارة الجودة الشاملة.

3- العلاقة بين مشاركة العاملين وادارة الجودة الشاملة:

تعد العلاقة بين مشاركة العاملين وأدارة الجودة الشاملة من أكثر العلاقات ترابطاً وجدلاً، وما يمكن ملاحظته أن جميع أدبيات أدارة الجودة الشاملة اعتبرت مشاركة العاملين من الأبعاد الأساس لهذه الفلسفة بل الصفة المميزة لها، ورأى البعض أن ادارة الجودة الشاملة بحد ذاتها هي أسلوب من أساليب مشاركة العاملين (Newstrom&Davis,1997:241),(Lew&Koehler,1992:117), (Jrajewski & Ritzman, 1999:217),(Anthony,etal,1997:241) . فهي تمثل مدخلاً يشتمل على برنامج رسمي لمشاركة جميع العاملين، إذ إن جوهر إدارة الجودة الشاملة هو المشاركة في صنع القرارات (Ross,1995:121).وأن فكرة إدارة الجودة الشاملة تنصب على تمكين جميع العاملين وجعلهم مسؤولين شخصياً عن إجراءات العمل فأغلب الشركات العالمية الكبرى مثل: (Citibank,Kmart,Fedrai Express &,McDonald) اعتمدت برامج تدريب تدفع بالصلاحيات إلى أسفل الهرم

كلما أمكن ذلك، بهدف تقديم خدمة أفضل للزبون والمساعدة على حل مشكلات الجودة بشكل مباشر وفي اللحظة (Jones,2001:312). والمنطق في ذلك هو كون العاملين هم الأقرب إلى المشكلات، وأن الفرصة في موقع العمل متاحة لهم بشكل أفضل لصنع قرارات التحسين لاسيما إذا أمتلك العاملون عمليه التحسين تلك (Ross, 1995:121).وعندما يعطى للعاملين صوتاً ويكونوا مشتركين بصوره مباشرة في برامج إدارة الجودة الشاملة وتحديد مشكلات الجودة فأن ذلك سيؤدي إلى زيادة مستويات الرضى لديهم، تحسين معنوياتهم، صقل مهارات العمل، تخفيض معدلات الغياب ودوران العمل وزيادة الأنتاجيه (Russell & Taylor, 2000:107).

وتتطلب عملية إشراك العاملين أن تكون الأداره مهيئه لأن تقتسم بعض القوه والمسؤولية معهم، والإصغاء بعناية لوجهة نظرهم وتفعيل مقترحاتهم (Dale teal, 1997:30) .

وتخضع مشاركة العاملين في برنامج ادارة الجوده الشاملة لمدى الفائدة المتحققة من هذه المشاركة، فالعاملون بإمكانهم المشاركة أو سحب مشاركتهم إذا لم يقابلوا توقعاتهم،إذ سيتحدد مستوى مشاركتهم اللاحقة في ضوء نتائج مشاركتهم الأولية.

(Coyle- shapiro,1999:442). مما يعني أن نجاح تجربة مشاركة العاملين في برامج ادارة الجوده الشاملة في بدايتها سيولد لديهم دافعاً لدعم برامجها والاستمرار بها لاحقا. لقد برهنت بعض الدراسات الميدانية، على أهمية وارتباط مشاركة العاملين بإدارة الجوده الشاملة، ففي دراسة شملت (500) شركه كبرى في تايوان، تطبق برامج لأدارة الجودة الشاملة أفرزت نتائج هذه الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين مشاركة العاملين وتنفيذ ادارة الجوده الشاملة (Hung& chen,2000:12).

أما بخصوص أساليب مشاركة العاملين في أدارة الجوده الشاملة، فأنها كثيره ومتنوعة، غير أن هناك إقرار واسع على أن المشاركة في هيكل التحسين المستمر يمثل الوسيلة الرئيسة لمشاركة العاملين، وعلى الرغم من التشابه مع حلقات الجوده، آلا أن الاختلاف بينهما، إنما يقع في الشمولية والتكامل، فالتحسين المستمر يشمل جميع مستويات المنظمة

ويؤدى على أساس التكامل بين أنشطتها ويكون دور العاملين فيه أكثر أهمية من دورهم في حلقات الجودة (Coyle-shapiro, 1999:442).

وهناك أساليب أخرى لمشاركة العاملين في ادارة **الجودة** الشاملة كالاتصال المباشر والأستشاره وصناديق المقترحات (Rusell & Taylor, 2000:110).وتعطي الشركات اليابانية اهتماما متزايداً لأنظمه مشاركة العاملين كنظم المقترحات وحلقات الجوده.

.(Dale etal,1997:240)

وما يمكن أن يقال بشأن العلاقة بين مشاركة العاملين وادارة الجودة الشاملة، هي أنها علاقة ذات اتجاهين، فعلى الرغم من أن مشاركة العاملين كمفهوم إداري سبق إدارة الجودة الشاملة في الظهور وان عدّه كأحد عناصرها الرئيسة يدل على أهميته واستيعابه للتطورات التي تحصل على مستوى الفكر الإداري, من جانب آخر فأن ادارة الجودة الشاملة قد عززت من مفهوم مشاركة العاملين من خلال إضافة أساليب جديده لتحقيق مشاركة العاملين لم تكن مطروحة.

الخلاصة

1. تكمن معضلة الالتزام المنظمي في صعوبة الكشف عنه، كونه يتعلق بمكنون داخلي، وبالتالي فإن السلوكيات التي يبديها الفرد داخل المنظمة قد لا تكون كافية للتعبير عن حقيقة ما يشعر به، إضافة الى تداخله مع بعض المتغيرات التنظيمية والسلوكية التي تتماثل معه من حيث التأثير والاستجابة.
2. يركز الاتجاه الحديث في دراسة الالتزام المنظمي على أبعاده الثلاثة (الالتزام الشعوري، الالتزام المعياري والالتزام المستمر) التي يعبر كل منها عن طبيعة ودوافع التزام الفرد تجاه المنظمة.
3. يعد مفهوم مشاركة العاملين من المفاهيم الإدارية والتنظيمية ذات الحركية الواسعة،التي يمكن أن تستوعب وجهات نظر عديدة ومتباينة، وهو في ذات الوقت يعبر عن اتجاهات فكرية متعددة مستندة الى ميادين سياسية، اجتماعية، اقتصادية وإدارية، وكل ذلك ظهر في النظريات والنماذج التي تفسره.
4. استوعب مفهوم مشاركته العاملين التطور الحاصل على مستوى الفكر الإداري والتنظيمي، اذ لم يعد مفهوم المشاركة مقتصرا على مشاركة العاملين في بعض القرارات وطرح الآراء والافكار، بل امتد ليشتمل على اشراك العاملين في تحديد مستقبل المنظمة، من خلال الحصول على المعلومات التي تتعلق بالارباح والخطط المستقبلية التي لم تعد حكرا على الادارة العليا.
5. تنامي التوجهات النظرية للربط بين تطبيقات إدارة الموارد البشرية ومتطلبات الجودة الشاملة والسعي نحو بلورة مدخل تكاملي يجمع بين إدارة الموارد البشرية ومتطلبات الجودة الشاملة لأهمية إحداهما إلى الأخرى.
6. اصبح دور الموارد البشرية في تطبيقات متطلبات الجودة الشاملة يتعاظم بالرغم من التقدم التكنولوجي الهائل، مما يؤكد حقيقة مهمة ان الأفراد يمثلون عوامل النجاح الحرجة في تطبيقات هذه الفلسفة المتقدمة.

المصادر

أولاً ـ المصادر العربية:

أ-المراجع والقواميس:

1- القرآن الكريم.

2- البستاني، بطرس، (1869)، قطر المحيط، مكتبة لبنان، بيروت.

3- البعلبكي، منير، (1977)، قاموس المورد، ط11، دار العلم للملايين، بيروت.

4- رضا، أحمد،(1960)، معجم متن اللغة، المجلد الخامس، منشورات دار مكتبة الحياة

5- مقدمة أبن خلدون،(1978)، ط1، دار القلم، لبنان، بيروت.

ب ـ الكتب:

6- السالم، مؤيد سعيد، وصالح، عادل حرحوش،(2000)، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.

7- العاني، خليل إبراهيم محمود، القزاز، إسماعيل إبراهيم وكوريل، عادل عبد المالك، (2002)، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات** الآيزو9001**:**2000،ط1، مطبعة الأشقر، بغداد.

ج ـ الدوريات العربية:

8- خضير، نعمة عباس، النعيمي، عدنان تايه والنعيمي فلاح تايه، (1996)، الالتزام المنظمي وفاعلية المنظمة، دراسة مقارنة بين الكليات العلمية والإنسانية في جامعة بغداد،مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 31، ك2.

9- الملا، عبد الرحمن مصطفى طه، وسعيد، عبد السلام لفته، (1997)، **العلاقة بين الرضى الوظيفي والولاء التنظيمي والأداء في مصرف الرافدين**، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الرابع، العدد الخامس عشر،دار الكتب للطباعة والنشر،بغداد.

10- الكبيسي، عامر وحرحوش، عادل،(1989)، **مشاركة العاملين في الإدارة، آراء وقضايا مع ملامح من التجربه العراقية**، مجلة التنمية

الصناعية العربية، جامعة الدول العربية، العدد 19- 20، تموز.

11- العنـزي، سـعد علـي حمـود، (2004)، **فلسـفة إدارة المصـارحة بالأرقـام، مـنهج ثـوري فـي مشـاركة العـاملين بمنظمـات الأعمـال،** بحـث مقبـول للنشـر فـي مجلـة كليـة الادارة و الاقتصـاد- الجامعـة المستنصرية.

د ـ الأطاريح والرسائل الجامعية:

12- عباس، سحر قدوري،(1998)، **أثر قيم العمل في الالتزام المنظمي واداء العاملين،** دراسة ميدانية في المنشأة العامة للمعدات الهندسية الثقيلة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة بغداد.

13 ـ العنزي، سعد علي حمود، (1990)، **العوامل السلوكية المؤثرة في الموازنات،** دراسة تطبيقية في المنشآت الصناعية العامة العراقية، أطروحة دكتوراه في ادارة الأعمال، جامعة بغداد.

14 ـ الكعبي، ضياء جبار ثجيل عباس،(2003)، تقويم نشاط التدريب في ظل المواصفة الإرشادية الدولية ISO 10015 ، دراسة حالة في وزارة النفط، رسالة ماجستير في ادارة الأعمال، جامعة بغداد

15- المنصـور، ياسـر منصـور الحـاج رشـيد، (1997)،إدارة الجـودة الشاملة في القطاع الصحي الأردني، دراسة ميدانية مقارنـة، أطروحة دكتوراه في الإدارة العامة، جامعة بغداد.

ثانياً ـ المصادر الأجنبية:

أ ـ الكتب BOOKS

16-Anthony, W.P., Perrewe, P.L.& Kacmar, K.M., (1999), “**Human Resource** Management”**: A strategic Approach**, Harcourt Brace&co, U.S.A.

17- Bounds, G., Yorks,L.,Adams,M.&Panney,G.,(1994), **"Beyond Total Quality Management" Toward the Emerging Paradigm",** Mc Graw-Hill,Inc,co. U.S.A.a

18- Dale, B.G., Cooper, C.L. & Wilkinson, A.,(1997) **,’’managing Quality & Human Resources” A Guide to continuous Improvement,** Black well publishers Inc.

19-Davis, K., (1967)"Human Relations at work ''The Dynamics of organizational Behavior, 3rd Ed, Mc Graw-Hill, Inc, Co.U.S.A.

20- Harris, M.,(2000),**'' Human Resource Management'', A practical Approach** , 2nd , Ed , Harcourt , Inc , U.S.A.

21-Hradesky, J.L., (1995),**''Total Quality management''**Hand Book, MC Graw-Hill, inc., U.S.A.

23-Krajewski, L.J., &Ritzman, L.P., (1999),**''operations Management''** Multimedia version, 3rd Ed, Addison-wesley publishing CO, Inc, U.S. A.

24-Newstrom, J.W.& Davis, K., (1997),**'' Organizational Behavior''Human Behavior at work,** Mc Graw-Hill, Inc U.S.A.

25-Noe, R.M., Hollenbeck, J.R., Gerhart, B., & Wright, P.M., (1994)**''Human ResourceManagement''**

Gaining Acompetitive Advantage, Austen Press, Richard, D. Irwin, Inc, U.S.A

26-Ross, J.E, (1995),'' **Total quality Management''** 2nd Ed, Text, Cases And Reading, St. Lucie press U.S.A.

27- Russell, R.S& Taylor III, B.W.,(1995)'' **Production and operation Management''** focusing on quality and Competitiveness , prentice, Hall, Co, U.S.A.

28-________________________, (2000),'' **Operations Management''**, Multimedia version 3rd Ed, prentice, Hall , Inc,U.S.A.

29- Schuler, R.S., (1995),'' **Managing Human Resources''** 5th Ed ,West publishing, Co,U.S.A.

30-Spector, P.E., (2000),**''Industrial and organizational psychology** "Research and practice, 2nd Ed, John Wiley & sons, Inc.

31-Steers, R.M., & Porter, L.W.,(1983),**''Motivation & Work Behavior''** , 3rd Ed MC Graw-Hill ,Inc, U.S.A.

32-Teare, R., Scheuing, E.E., Atkinson, C.,& Westwood ,c. (1997),'' **Teamworking and Quality Improvement**''Lessons from British and North American

organizations, Redwood Books, Trowbridge, Wiltshire, Great Britain.

33-Williams,J.Q.,Dubrin, A.J.& Sisk ,H.,(1995)’’**Management and organization**’’ 5th Ed , South Wastern publishing Co.

34- Webster, (1992),’’ **New Webster’s Dictionary and Thesaurus of the English Language**, Lexicon publications, Inc , Danbury.

Periodicals ب-الدوريات الأجنبية:

35-Allen, N.J., & Meyer, J. p.,(1990) ,’’ The Measurement and antecedents of affective, Continuance and normative Commitment to the organization’’ **Journal of Occupational Psychology ,** vol. 63.

36- Alutto, Joseph. A. & Belasco, James, A.,(1972),’’ A typology for participation in organizational Decision .making’’ **Administrative Science Quarterly** , vol. 17,No.I

37- Aryee, Samuel & Debrah, Yaw, A., (1992) ‘’ An Investigation of Impact of family and career variables on organization Commitment ‘’ **Australian Journal of Management,** vol. 17, No. 2. December.

38- Buchanan II, Bruce, (1974),’’ Building organizational Commitment: The Socialization of Managers in work Organizations, **Administrative Science Quarterly**, vol.19, NO.9.

39- Cotton, J., L. Vollrath, D.A., Froggatt, K.L., Lengrnick-Hall, M.L., and Jennings, K.R.,(1988), **Academy of management Review** , vol..13,NO.1.

40-Coyle-Shapiro, Jacqueline, A.M., (1999),’’ Employee Participation and assessment of organizational change intention: A three Waves Study of total quality Management, **The Journal of Applied Behavioral Science**, Vol.35, Issue.4.

41- Dachler, H. Peter. & Wilpert, Bernhard, (1978),’’Conceptual Dimensions and Boundaries of participation organizations A critical Evaluation’’, **Administrative Science Quarterly**, vol.23, March.

42- FOY, Nancy & Herman, Gadon, (1976),''Worker participation: Contrasts in three Countries,'' **Harvard Business Review**, May-June.

43- Glisson, Charles & Durick, Mark, (1988),'' Predictors of Job satisfaction and Organizational Commitment in Human Service Organizations'', **Administrative Science Quarterly,** vol.33, NO.1.

44- Gordon, M.F., Philpot, J.W., Burt, A.E., Thompson, C.A., & Spiller, W.F., (1981)," Commitment to the Union: Development of A measure And Examination of Correlates", **Journal of Applied Psychology**, vol.65.

45- Hall, D.T., Benjamin, S. & Nygren, H.T., (1970),'' Personal Factors in Organizational Identification'', **Administrative Science Quarterly**, vol.15, NO.1.

46- Harvey, Satrina & Millett, Bruce, (1999),'' OD TQM and Bpr: A comparative Approach'', **Australian Journal of management & organizational Behavior,** vol.2, NO.3.

47- Hrebiniak, Lawrence, G- &Alutto, Joseph, A.,(1972)," Personal and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment" **Administrative Science Quarterly**, vol.18.NO.4.

48- Jauch, L.R., Clueck, W.F., & Osborn, R.n., (1978)," Organizational Loyalty, Profession Commitment And Academic Research Productivity", **Academy of Management Journal**, vol.12, NO.1.

49- Kanter, R.M, (1968),'' Commitment and social Organization: A study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities'' **American Sociological Review**, vol.33, NO.4.

50- Kelner, Steve, (1998),'' Managing the Climate of a TQM Organization'', **Center for Quality of management Journal**, vol.7, NO.1.

51- Kuehn, W.Kermit & AL-Busaidi, Yousif,(2001), A comparison of Organizational Commitment between National and Expatrate Employees in Public and Private Sector Organizations'', **Academy of International Business**, vol.1.

52-Marsh,Robert,M& Mannari, Hiroshi, (1977),"Organizational Commitment and Turnover Prediction study'', **Administrative Science Quarterly**, vol.22, NO.1.

53- MC Mahon, G.T.,(1976),"Participation and Power Equalisation",**Human Relation**, vol.29,NO.3.

54- Meyer, J.P., Allen, N.J., & Smith, C.A., (1993)," Commitment to Organizational and Occupations: Extension and test of A three-Component Conceptualization, Journal of Applied psychology, vol.78.

55- Miller, Katherine, I. & Mong, Peter, R. (1986)," Participation, Satisfaction, And productivity: Ameta-An Alytic Review**", Academy of Management Journal,** vol.29, NO.4.

56- Mowday, R.T., steer, R.M.& Porter, L.W.,(1979)," The Measurement of Organizational Commitment", **Journal of vocational Behavior**, vol.14.

57- ____________, Porter, L.W.& Steers, R.M.,(1982)," Employee-Organizational Linkage: the Psychology of Commitment, Absenteeism, and turnover, **SanDigo, CA: .Academic Press**

58- Porter, L.W., Grampon, W.J., & Smith, F.W., (1976)," Organizational Commitment and managerial turnover: A Longitudinal study'', **Organizational behavior and Human Performance**, vol.15.

59-___________, Steer, R.M.& Mowady, R.T., (1974)," Organizational Commitment, Job Satisfaction and turnover among Psychiatric Technicians", **Journal of Applied psychology**, vol.59, NO.5.

60- Reed, R., Lemark.D.J. & Montgomery, J.C., (1996)," Beyond Process: TQM Content and Firm Performance'', **Academy of Management Review**, vol.21, NO.1.

61- Reichers, Arnon, E. (1985)," A Review and Reconceptualization of Organizational commitment**", Academy of management Revi**ew, vol.10, No.3.

62- Scholl, Richard, W.,(1981)," Differentiating Organizational Commitment From Expectancy as a motivating Force", **Academy of Management Review**, vol.6, NO.4.

63- Sheldon, Mary, E., (1971)," Investments and Involvement's as Mechanisms Producing Commitment to the Organizational", **Administrative Science Quarterly,** vol.16, NO.2.

64- Steers, Richard, M.,(1977)," Antecedents and out Comes of Organizational commitment," **Administrative Science Quarterly**, vol.22, No.l.

ج- شبكة المعلومات Internet

65-Ahmed,S.,Hassan,M.H.&Devi, S.L.,(2001)," Implementation Imperatives of TQM in A service Organizational An Emphasis on participatory Dimensions", Dep. of Mechanical Engineering, University of Malaya,Avaliable from,

66-Appelbaum, Eileen, (1997," The Impact of new forms Work Organizational on Workers", Economic policy Institute, Washington, DC, Available from, **www.ncpa.org/bothside/krto 325ga.html**.

67-Boselie, Paul & Wiele, T.V.D,(2001)," Employee Perceptions of HRM and TQM and the Effects on Satisfaction and Intention to leave", Erasmus Research Institute of Management , Available from**, http: // www. erim. eur. ni**.

68-Bradley, J.N.,(1995)," Total quality and Human Resource Management, can they success Fully Coexist ?" Central Washington University Available from,**http: // www. Cba: uc-edu-/chainfolsbida.**

69-Cabrera, E.F., Ortega, J. & Cabrera, A., (2003)," An Exploration of the Factors that Influence in Employee Participation in Europe", To be Published in Journal of World Business Available from, **Profeorise.ie-edu/angel_cabrera/research.htm.**

70-Chen, Zheng, Xiong, (2000)," The Effects of Loyality to supervisor on job satisfaction and intention to stay: A Chinese

case'', School of Business, Hong Kong Baptist University, Available from, **ttps//www.lbr.cs.tu/bs.edl.**

71-Coffey, Michael, (2000)," Developing and Maintaining Employee Commitment and involvement in lean Construction", University Greenwich, Available from, **www.cpgec.ufrgs.brinorie/iele10/papers/3-Alq.pdf.**

72-Coyle- Shapiro, J.A- In. & Morrow, Poula, C., (2001)," The Role of Individual Differences in Employee Adoption of TQM orientation", paper was presented at the annual meeting of the Academy of Management, Washington, D.C, August, Available from, **E-mail Pmorrow@iastate-edu**

73-Culverson, Dawn Elizabeth,(2002)," Exploring Organizational Commitment Following Radical change: Acase study with in The Parks Canada-Agency'', A thesis Presented to University of Waterloo, Available from, **http:// www.etd.U waterloo-ca/etd/dcu/vers.**

74-Forman, Marlanne & Jorgensen, M.S,(2002)," The Social shaping of the Participation of Employees in enterprise environmental work-analysis and possible Measures", Danish Technological Institute, Available from, **www.damish technology.dk/.**

75-Hawkins, Wilbert, D.,(1998)," Predictors of Affective Organizational Commitment Among high school Principals", dissertation in Educational Administration, Virginia polytechnic Institute and state university, Available from,**http:// scholar-lib-vt-edu.**

76-Hung, Yeu-shiar & Chen, chen-Kang,(2000)," TQM implementation in Taiwan-A Field study with Taiwan Top 500 Companies", department of Information Management: Ming chuan University , Available from,**www.worldscinet-com/lipria/14/1402/so2.**

77-Iverson, Roderick, D. & Buttigieg, Donna, M., (1998)," Affective, Normative and Continuance Commitment: can The Right Kind of commitment be managed ?" Dep. Of Management working Paper in HRM & industrial Relations,

NO.7. Available from, **http:// www.ecom-unimlb-edu-au**.

78-Jarvi, Pentti, (2000)," Commitment and Occupational Image, school of Business and Economics", University of Helsinki, Available from ,**www.math.Helsinki.fl / analysis/old/pentti-gravi/htm**.

79___________, (2000)," The Internal Marketing and the Commitment of the__Employees when Managing the customer-oriented Business", University of Jyvaskyla, Available from, **www.math.Helsinki.fl / analysis/old/pentti-gravi/htm**.

80-Jones, Steven. D. & Schilling, Don J., (2000)," Measuring Team Performance", ch, 1- The Basices of team performance Measurement, Available from ,**www.wiley.com/remtitle.**

81-Kellher, Herb, (1997)," A culture of Commitment", Leader for leader, NO.4. Available from**, http:// www.drucker-org.**

82-Langan-fox, J., Code, S. and Gray, R., (2002)," Supporting Employee Participation: Attitudes and Perceptions in Trainees, Employees and Teams'', Group process & Intergroup Relations, vol.5(1), , Available from**, www.apa.org/pi/ multicultural guide lines.**

83-Lew, Jeffrey & Koehler, Dale, (1992)," Construction Employee involvement", AS Proceedings of the 28th Annual Conference Auburn University Auburn-Alabama, April, 9-11, Available from**,htpp://asceditor.unl-edu/archivesl1992.**

84 -Li, Hung-Hui, (2000)," High Performance Teams in Public Organizations: case study of Ohio's"Team Excellence in the public Sector, Columbus state community college , Available from**,Cires.colorada.edu/ursi/program/fri-html.**

85-Macy, Granger, (1998)," practices, Values and Rehetoric, seeking success with participation and TQM", College of Business, Available from**, htpp://www.sba. muhohio.edu.**

86-Malhi, Ranjit singh, (2000)," Understanding Total Quality Management", Articles, Available from**,www.higbeam.com/library/doc.asp.**

87-McElroy, James, C., Morrow, Paula C. & Lacznioak, Russell N.(2001), "External Organizational Commitment", Human Resource Management Review, vol.11. , Available from**, E-mail, Pmorrow@iastate-edu.**

88-Osborn, Bradley,(2000),"Applying Total quality management to the Media Organization", The university of Memphis, , Available from**,www.bradleyosborn.com/applaying_total quality management.pdf.**

89-Packard, Thomas &W, D.S., (1995),"TQM and Organizational change and Development", From total quality management in the social services; Rockefeller College press, Available from**,www.dpxml.infosbace.com/infocom.uk.**

90-Pare, Guy & Tremblay, Michel,(2000),"The Impact of Human resources Practices on personnel Commitment", Citizenship Behaviors and turnover Intentions, scientific series CIRANO Center, Montreal, Canada, Available from**, www.cirano.qc.ca/en/program mation/pr.**

91-Poutsma, Erik, (2001)," Recent trends in Employee Financial Participation in the European union", European Foundation For the Improvement of living and working conditions, Available from**, http://www.eurofound.ie**

92-Scholl, R.W., (2000)," Commitment and Control in Human Resource strategies", Available from**, http//www.cba-uri-edu/Scholl**.

93-Ugboro, Isaiah & obeng , Kofi,(2001)," Managing The After Maths of Contracting in public Transit Organizational: Employee perception of Job security, Organizational Commitment and Trust", School of Business and Economics, North Carolina A & T., Available from**,www.ncat.edu/`~tranist/kofi.html.**

94-Wrignt, Bradley, E-& Rohrbaugh, J.,(2002),"Antecedents and Correlates of Organizational Commitment: Testing the Contribution of a Four-tier Conceptual Model", Rockefeller

College of public Affairs and policy , Available from**,www.spea.indiana-edu/npmrct/Rohrbaugh-doc.**

95-Zhang, Zhihai,(1998),"Developing A TQM. quality management Method Model", University of Goroningen, The Netherlands , Available from**, www.ub.rug.nl/eldoc/som/97.**

96-Zhao, Fang, (1999)," Inter-Organizational Excellence A TQM Approach", The Center For management Quality Research, RMIT University, Available from**,www.cmqr.rmit.edu-au/publications/fzinterorg.pdf**

الفصل الرابع
فلسفة إستراتيجية الموارد البشرية

من المتوقع بعد قراءة هذا الفصل والإطلاع على مضامينه الفكرية وتحليلاته النظرية والإجرائية أن تكون قادراً على أن:

1- تُلم بالإطار الفلسفي لإستراتيجية الموارد البشرية.

2- تشخص العقبات الأساسية في بناء المضمون الفكري والفلسفي لإستراتيجية الموارد البشرية.

3- تعرّف نماذج علاقة إستراتيجية الأعمال بإستراتيجية الموارد البشرية.

4- تحدد أهمية إستراتيجية الموارد البشرية.

5- تفهم عناصر المنظمة الفاعلة.

6- تدرك مفهوم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأهميتها.

7- تحدد المداخل الفكرية لإستراتيجية الموارد البشرية.

(*) اعدت معلومات هذا الفصل بمشاركة الدكتور مؤيد الساعدي

تمهيد:

يصب المدخل المستند إلى الموارد (Resources Based Approach) في دراسة المنظمات المتعلمة (Learning Organizations) اهتمامه أساساً على دراسة القابليات البشرية وكيفية تطويرها، وجعلها قدرات جوهرية تنافسية. فالدراسات الحديثة تنظر إلى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management Strategy) على أنها من المكونات المركزية لإستراتيجية منظمة الأعمال (Business Organization Strategy)، في الوقت الذي كانت فيه تلك الإستراتيجية نسبياً منسية من وجهة نظر الإدارة العليا، إذ لم ينظر إليها في أحسن الأحوال بأفضل من جهة تنفيذية مؤدية لأنشطة مكتبية توثيقية تعنى بشؤون العاملين، من حيث استحقاقاتهم وترقياتهم وعقوباتهم، وما يطرأ على وضعهم التنظيمي من تغييرات. إن التطورات الهائلة التي شهدتها بيئة الأعمال، لم تدع إدارة الموارد البشرية (Human Resources Management)، والتي يرمز لها اختصاراً (HRM)، تدور في فلك قصور النظرة هذه. وبمطلع القرن الحادي والعشرين، ظهرت اعترافات متزايدة عن إن المسار نحو الميزة التنافسية سيجري إنجازه من خلال العاملين. فعليه، إن استناد منظمة الأعمال إلى مواردها البشرية في بناء ستراتيجياتها، يعني التفكير بوجود فاعل للعاملين أولاً، وقبل وجود الإستراتيجية، ولاسيما في إطار تضاؤل التفكير بالقدرات الإستراتيجية للموارد البشرية التي تركز عليها عملية بناء الإستراتيجية الكلية للمنظمة (Corporate Strategy). ففي عصر المعرفة (The Age of Knowledge) ليس المهم امتلاك إستراتيجية بقدر ما يشكل هذا الامتلاك بحد ذاته نتاجاً معرفياً. وإذا ما عُدَّ ذلك صحيحاً، فإن الحاجة لوجود ستراتيجيات فاعلة لإدارة الموارد البشرية، يعد مرحلة سابقة على التفكير بوجود موارد بشرية فاعلة قادرة على إنتاج الإستراتيجيات، ومن خلال امتلاكها التفكير الإستراتيجي (Strategic Thinking).

إذن سيكون الفصل الحالي متوجهاً نحو عرض تحليلي لفلسفة متغير إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالاستناد إلى المعطيات الفكرية في ربط الأسباب فيما بينها للخروج بحصيلة علمية ملائمة في إطار هذا الموضوع

الحيوي، وذلك من خلال تنفيذ ثلاث متطلبات أساسية هي..الإطار الفلسفي لإستراتيجية الموارد البشرية، وأهمية إدارتها لمنظمة الأعمال، والمداخل الفكرية لها في ضوء ممارساتها على مستوى التطبيق.

أولاً: الإطار الفلسفي لإستراتيجية الموارد البشرية

يشير الباحثون إلى وجود ثلاث عقبات أساسية في تردي النظرة للمضمون الفكري والفلسفي الذي كان ينبغي أن تظهر عليه إستراتيجية الموارد البشرية، متمثلةً بالعقبة الأولى، والتي يمكن إيجازها إن الإدارة العليا للمنظمة كانت تنظر لإستراتيجية الموارد البشرية ليس كأسبقية عليا، بقدر ما تشكل توجهاً أو نظرةً قصيرة الأمد فقط لإدارة العاملين، وهذا مفهوم مستتند إلى موضوع القوة والرقابة من دون أن تأخذ الدور الفاعل لها، كما إن العقبة الثانية تجسدت في افتقار إدارة الموارد البشرية للمعرفة والمهارة الضرورية لتنفيذ برامج إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، فضلاً عن العقبة الثالثة التي تجسدت في فقدان إدارة الموارد البشرية القدرةِ على إثبات تأثيراتها بعيدة الأمد، نتيجة فقدان الإدارة للوسائل التي تتلمس بها، وتقيس من خلالها مخرجات إدارة الموارد البشرية.

وعلى نفس الوصف تقريباً جاءت إشارة :Bratton & Gold, 2003) (122 إلى أنهُ إذا كانت هناك موارد غير بشرية متماثلة ومتوافرة لدى المنظمات المتنافسة متمثلةً بالمواد الأولية والمصانع والتكنولوجيا والعدد والآلات، فان الاختلاف فيما بين هذه المنظمات يجب أن ينسب إلى اختلافات الأداء بين الأشخاص.

في إطار هذه الأهمية التي اكتسبتها الموارد البشرية، فقد وصف (Torrington & Hall, 1998: 23) إستراتيجية الموارد البشرية بأنها تتمثل بالفلسفة المركزية والأساسية في كيفية إدارة الأشخاص وتنظيمهم، وترجمة ذلك في سياسات وممارسات تحقق التعاون والانسجام بين الجميع داخل المنظمة. وهذا التوجه الفلسفي لفهم مضمون إستراتيجية الموارد البشرية ساندهُ كّتْاب آخرون أمثال (Hendry & Petting, 1981 ; (Handy et al, 1989) ;(Baired et al, 1983). وقد ذهب (Baired) وزملاؤه، إلى ابعد من وصفت (Hall) وزميلها عندما أفادوا، بأنه لا يمكن أن توجد إستراتيجية تنظيمية بدون شمولها للموارد البشرية.

ولعل هذا الدور الذي احتلتهُ فلسفة الموارد البشرية، يستند أساساً إلى مكونات فكرية لها فلسفة خاصة، فالجوهر الفكري لإستراتيجية الموارد البشرية، يستند إلى فلسفة السلوك البشري بصورتهِ العامة، ذلك السلوك الموجه من قبل الإدارة لإنجاز أهداف العمل. فالإدارة العليا تبذل جهدها في سبيل خلق حالة المعيارية والتلاؤم، بين ثقافة العاملين الخاصة وثقافة المنظمة، حتى إذا ما كان هناك تعارض بين هاتين الثقافتين، فان إستراتيجية المعيارية الاجتماعية التنظيمية (Organizational Social Normalization)، لابد لها أن تستخدم ضغطها الثقافي المؤسسي، لكي تذوب فيه ثقافات العاملين ولاسيما الداخلين الجدد. وهذا معروف عنه بأنه مدخلُ تقليدي، يجري في ضوئه تحديد السياسات والإجراءات الشخصية التي تقع على كاهل إدارة الموارد البشرية، بهدف تقوية السلوك المساند للأهداف التنظيمية، وكونه مدخلاً تقليدياً في تكوين المنظور الفكري لإستراتيجية الموارد البشرية، فإن (Schular & Jackson, 1987) قد وصفوه جيداً مستندين في وصفهم إلى فلسفة (Porter) التي جاء بها عام (1978)، والتي ركزت على إستراتيجيات الأعمال الثلاث، التي هي إستراتيجية قيادة الكلفة وقيادة التمايز وإستراتيجية الإبداع. ولقد حدد الباحثان نمط السلوك الشخصي للعاملين، ودور إستراتيجيات الموارد البشرية في توجيه ذلك السلوك، ويبدو واضحاً من معطيات الجدول (1) التحول في السلوك الشخصي استناداً لكل إستراتيجية، وبما يشير إلى انه لا توجد إستراتيجية للموارد البشرية جيدة أو سيئة، بقدر ما حدد (Gomez et al, 1998: 19) إن المحتوى أو المضمون هو الذي يحدد الإطار الفكري الذي تستند إليه الإستراتيجية، وهذا يجعل من حاله التلاؤم هي الضرورة التي تبنى عليها الأطر الفكرية لإستراتيجية الموارد البشرية، فقد نظر المدخل التقليدي إلى هذه الإستراتيجية من خلال التركيز على الكلفة والرقابة، كما أفاد بذلك (Bratton & Gold, 2003: 474)، وهو المدخل الذي يطلق عليه بالمدخل الصلد (Hard Approach)، ليضع الباحث وزملاءه مدخل التركيز على التعلم والالتزام بديلاً لفهم المضمون الفكري لإستراتيجية الموارد البشرية والذي يطلق عليه بالمدخل المرن (Soft Approach).

إن هذا الاتجاه له قوة تأثيرية بين مجمل الآراء السائدة اليوم في النظر لفلسفة الموارد البشرية، فالمدخل الصلد الذي ركز كثيراً على الإستراتيجية والنظام والهيكل، وهو بحسب رأي (Ivancevich, 1998: 7) مدخل موجه نحو الفعل (Action) والشخصية والاتكال المتبادل بين

العاملين. واليوم من الصعب على المنظمة أن تركز على العمل بهذه البساطة، في الوقت الذي أخذت فيه فلسفة الموارد البشرية تركز على الأهمية الخطيرة للأشخاص في تكوين ميزة المنظمة، وهذه الميزة التي هي نتاج تنفيذ الإستراتيجية، إذ تقوم كما أشار إلى ذلك (Noe et al, 1994: 34) المنظمة بدعم ميزتها من خلال دعم وتعزيز وسائل التنفيذ، والتي من أهمها الموارد البشرية، وإذا كان هذا التصور عن الموارد البشرية من أنها وسائل تنفيذ الإستراتيجية، فكيف سيكون التفكير عندما يلاحظ أن الأشخاص اصبحوا هم الميزة التنافسية في إطار اقتصاد المعرفة؟ وهل إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ستظل تنبثق عن إستراتيجية الأعمال، أو إن إستراتيجية المنظمة تبني على أساس ما يمتلك العاملين من قدرات إستراتيجية تقود إلى خلق ميزة مستدامة؟

فعلى أساس هذه المنطلقات الفكرية والفلسفية لإستراتيجية الموارد البشرية، إن مفهوم (Torrington & Hall, 1998: 23) سالف الذكر، يبقى مفهوما عاماً في وصفه لإستراتيجية الموارد البشرية، ولاسيما عندما يقارن هذا المفهوم بما جاء به (Schuler et al, 1998: 17) في وصف قدرات المنظمات الناجحة، عندما وصفها بالمنظمات التي تمتلك تخطيطاً منتظماً لمواردها البشرية، وذلك باختيار العاملين المناسبين في المكان والوقت والجودة والكفاءة اللازمة، وهذا الوصف لدور وأهمية الموارد البشرية سيحدد الدور الإستراتيجي له في إطار الإستراتيجية العامة للمنظمة وكما سيحدد ذلك في الفقرات القادمة.

ثانياً: أهمية إستراتيجية الموارد البشرية

لاشك أن موضوع أهمية إستراتيجية الموارد البشرية قد بحث فيه كثيرون من الباحثين، وذلك لما تفرضه أهمية هذه الإستراتيجية فعلاً في واقع الحال، إلا أن من المفيد تجنب السرد الوصفي لهذه الأهمية، أو إجمالها بعدد من النقاط، إذ يُحَبَذُ اعتماد منظوراً فكرياً يشير إلى هذه الأهمية كونه اكثر جدوى في استنادهِ إلى حقائق المنطق المستوحاة من واقع تجريبي درجت عليهِ منظمات أعمال مرموقة إزاء العمل بهذهِ الإستراتيجية.

لعلَ ما أجمله كل من (Torrington & Hall, 1998: 26) في منظورهما الفكري لأهمية إستراتيجية الموارد البشرية، يعد منتجاً متقدماً في فكر

فلسفتها، وهذا المُنْتَجْ الفكري تَمَثَّلَ في مخططه التطوري لواقع هذه الإستراتيجية في علاقتها مع إستراتيجية الأعمال، إذ أن جُلَّ الدراسات المعاصرة أخذت تنظر لهذه الإستراتيجية من منظور تقاربها أو تباعدها عن إستراتيجية الأعمال ذاتها. وهذا لا يعني أن اعتماد مخطط هذين الباحثين سيلغي أهمية الكتابات الأخرى، التي أشارت إلى أهمية إستراتيجية الموارد البشرية، أو يقلل من قيمتها إطلاقاً، بقدر ما يشكل رؤية جديدة توضح أهمية إستراتيجية الموارد البشرية، على وفق منهج زمني متتابع يجمع الأهمية والعلاقة في آنٍ واحد، كما انه سيجري توضيح هذه الأهمية بتضمينات وإشارات فكرية جاء بها باحثون وكتاب آخرون، غير التي جاءا بها (Torrington & Hall) إقراراً منهما بأهمية هذه التضمينات في إنضاج أهمية إستراتيجية الموارد البشرية. ويمكن ملاحظة ذلك بالتفصيل عند النظر للجدول (4-1).

الجدول (4-1) أهمية إستراتيجيات الموارد البشرية في ضوء إستراتيجيات الأعمال

الإستراتيجية	السلوك الشخصي	إستراتيجيات الموارد البشرية
الإبداع	درجة عالية من السلوك الخلاق تركيز بعيد الأمد مستوى عال نسبياً من السلوك التعاوني المتفاعل درجة معتدلة في الاهتمام بالجودة اهتمام معتدل بالكمية، واهتمام مقبول بالعمليات والنتائج، وقبول مخاطرة عالية، وقبول درجة غموض عالية وعدم إمكانية التنبؤ	وظائف ذات تفاعل وثيق وتعاون بين الأشخاص والمجموعات تقييم أداء يعكس الإنجاز والأداء طويل الأمد، والإنجازات الجماعية طويلة الأمد. وظائف تسمح للعاملين بتعدد المهارات التي يمكن استخدامها في مواقع أخرى في المنظمة معدلات الأجور تميل لان تكون منخفضة، ولكنها تسمح للعاملين بان يكونوا من ضمن مالكي المنظمة كحملة اسهم، وتوافر فرص اكبر في اختيارهم مزيج مكونات رواتبهم مسار مهني واسع للعاملين ومدى عالي من المهارات

الجودة العالية	سلوك متكرر قابل للتنبؤ نسبياً تركيز طويل ومتوسط الأمد مستوى معتدل للسلوك المنفرد والتعاون اهتمام عالي بالجودة، واهتمام عالي بالعملية وانخفاض المخاطرة، والتزام بأهداف المنظمة. اهتمام معتدل بالكمية	وصف وظائف ثابتة نسبياً مستويات عالية من إشراك العاملين في اتخاذ القرارات وظروف عمل ووظائف وثيقة الصلة مزيج من معايير الأداء الشخصي والجماعي قصيرة الأمد ومتجهة نحو تحقيق الإنتاج مستوى معتدل من الضمان للعاملين تدريب وتطوير مستمرين للعاملين
خفض الكلفة	سلوك متكرر وقابل للتنبؤ تركيز قصير الأمد أنشطة فردية مستقلة اهتمام معتدل بالجودة اهتمام عالي بالمخرجات، واهتمام بالنتائج، وأنشطة قليلة المخاطرة، ودرجة عالية من الثبات	وصف ثابت نسبياً للوظائف تسمح بانخفاض الغموض تصميم ضيق للوظائف، ومهام ضيقة تحدد الماضي المهني الذي يشجع الخبراء والمتخصصين. تقويم أداء قصير الأمد، يتجه نحو النتائج. مراقبة دقيقة لمستوى الأجور في السوق لاستعمالها في تحديد الأجور الداخلية. حد أدنى من التدريب والتطوير للعاملين

Source: Schular R. S. & Jackson S., (1987): Linking Competitive Strategies and Human Resource Management Practices, *Academy of Management Executive*, 1 (3): 209–13.

لقد أشار (Torrington & Hall, 1998: 27) إلى أن كيفية التعامل مع العاملين في المنظمة، يعد أحد العوامل المهمة والمؤثرة في اشتراكهم في الإستراتيجية. وكما أشار إلى أن المنظمة قد تنظر إليهم على انهم، إما مصدر كلفة، أو استثمار، وبذلك فان فلسفة الإدارة في التوجه نحو العاملين، هي التي ترسم صورة التعامل معهم مستقبلاً، وبقدر أهمية دورهم في تكوين الميزة التنافسية (عندما يكونون مصدر استثمار) تكون أهمية إستراتيجية الموارد البشرية، والعكس صحيح.

وقد رأى (Ivancevech, 1998: 8) إن هناك ثلاثة عناصر مهمة مطلوب توافرها لكي تكون المنظمة فاعلة وناجحة وهي:

1- الرسالة (Mission) والإستراتيجية (Strategy).

2- البناء التنظيمي (Organizational Construction) وكثافة رأس المال (Capital Extension).

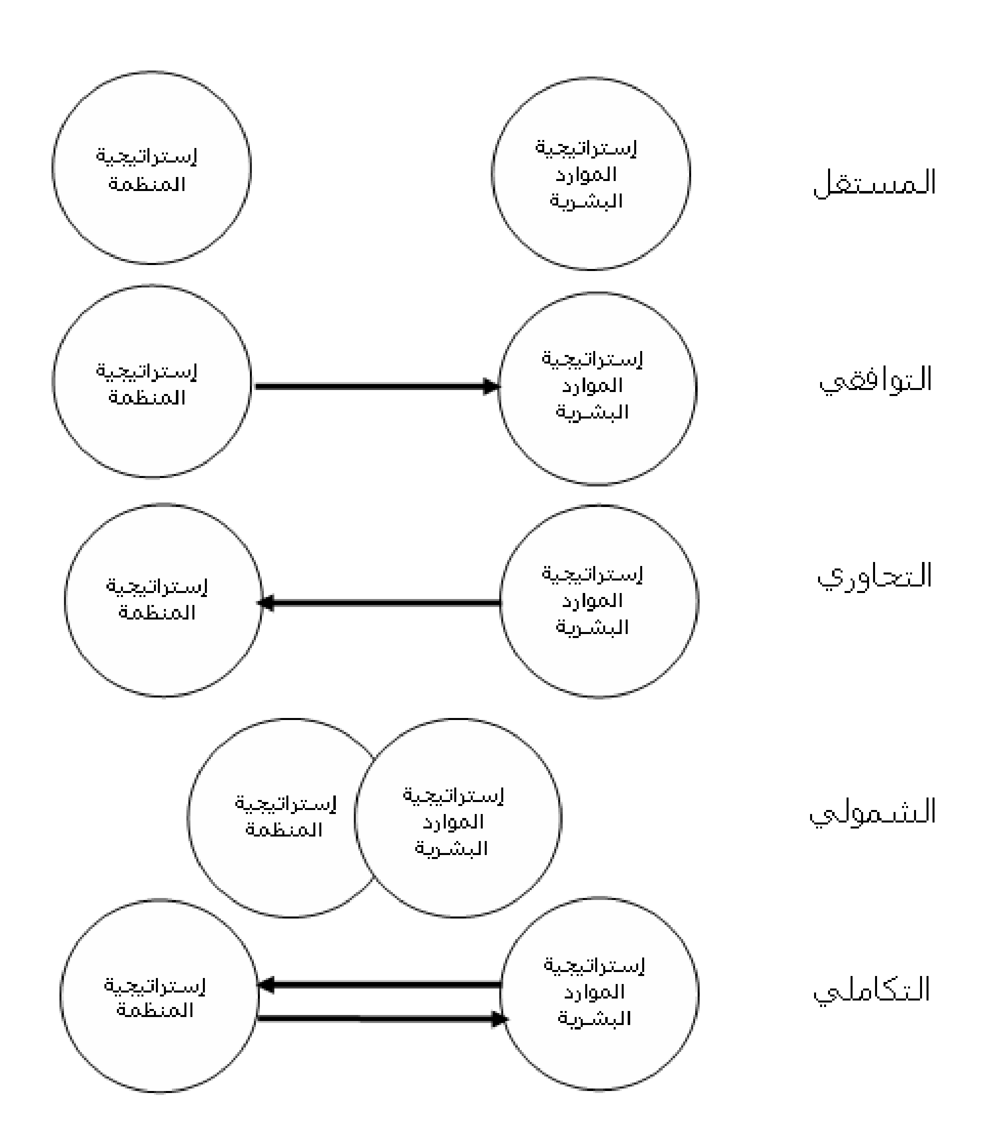
3- إدارة الموارد البشرية (Human Resource Management).

يبدو واضحاً من هذه العناصر أن العنصران الأول والثاني يعتمدان بشكل أساس على الوجود البشري، إذ أن الباحث رأى من أن العاملين هم الذين يقومون بالعمل، ويخلقون الأفكار التي تسمح للمنظمة بالبقاء، وحتى المنظمات ذات البناء التنظيمي الأفضل وكثافة رأس المال العالية تحتاج للعاملين بتشغيلها وإدارتها.

وإذا كانت هناك مشكلة تواجه الإدارة العليا عند صياغة قراراتها الإستراتيجية الخاصة بالعاملين، فهي تكمن في ان جميع الموارد والموجودات الأخرى تقّيم في ضوء المال والمقاييس الأدائية أو التشغيلية، وأما بخصوص العاملين فالأمر مختلف. على هذا الأساس فان (Bratton & Gold, 2003: 122) قد أشارا إلى أن أهمية إستراتيجية الموارد البشرية تشكل أحد المدخلات المهمة للإستراتيجية الكلية للمنظمة، وإن أهم دور يتمثل في هذه المدخلات هو أنها تشكل عنصراً حاسماً في خلق الارتباط بين ممارسات الموارد البشرية وأداء الأعمال. وكما أفصحَ (Callaghan &Thompson, 2001: 22) عن أن أهمية إستراتيجية الموارد البشرية تكمن من خلال الرؤية النوعية للأشخاص الذين يقع أدائهم في قلب إستراتيجية الأعمال. والسؤال هنا، هل إن جميع منظمات الأعمال تنظر إلى هذه الإستراتيجية والموارد البشرية بهذا القدر من الأهمية؟، وهل إن اقتران إستراتيجية الموارد البشرية بإستراتيجية الأعمال هو المُعَوِلْ الوحيد لإقرار أهميتها؟، ولاسيما إذا كان هذا الاقتران يشير ضمناً إلى تبعية الدور الذي تعيش تحت وطأته إستراتيجية الموارد البشرية، ولعل تتبع المخطط التطوري لـ (Torrington & Hall, 1998: 26)، والذي يظهر فيه نماذج العلاقة بين إستراتيجية الأعمال للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية، سيظهر الأهمية التي حظيت بها هذه الإستراتيجية، حيث نوها الباحثان إلى أن درجة التكامل بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة قد تختلف باختلاف المنظمات ذاتها، وبالتالي فليس من المنطق الحكم على هذه الأهمية من خلال منظور

تكامل الإستراتيجية، والذي قد يصلح لمنظمات من دون أخرى، وقد حدد الباحثان نماذج هذه العلاقة بخمسة، وكما تبدو عليه في الشكل (1-4) وكما يأتي توضيحه لاحقاً.

الشكل (1-4) العلاقة بين إستراتيجية الأعمال وإستراتيجية الموارد البشرية



1- الإنموذج المستقل

لا توجد علاقة بحسب فلسفة هذا الإنموذج بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية بشكل واضح، وهو إنموذج كان سائداً لأكثر من عشرين عاماً بحسب وصف الباحثان، وقد يكون موجوداً اليوم في بعض المنظمات الصغيرة وحتى الكبيرة منها العاملة في الدول النامية، ويتبين منه أن إستراتيجية الموارد البشرية قد لا تكون محط اهتمام الإدارة.

2- الإنموذج التوافقي

بموجب هذا الإنموذج يعد العاملون مفتاحاً أساساً لتنفيذ إستراتيجية المنظمة، إذ يجري تصميم إستراتيجية موارد بشرية تتوافق مع إستراتيجية المنظمة، وهذا الإنموذج يمكن الاستدلال عليهِ من خلال نظرة الإدارة المستندة إلى تحديد أهدافها بدءً من الإدارة العليا نزولاً إلى المستويات التنفيذية، وإن إدارة الموارد البشرية تقوم بالاستجابة للإستراتيجية العامة للمنظمة، من خلال تحديد إستراتيجية تتواءم وتنسجم مع الحاجات التنظيمية ومتطلبات عملها الآن وفي المستقبل.

3- الإنموذج التحاوري

في إطار هذا الإنموذج يجري تطوير العلاقة خطوة إضافية باتجاه الأمام كما أفاد الباحثان، إذ أن العلاقة تحتاج إلى اتصالات باتجاهين وبعض المحاورة والمناقشة، فما قد تحتاجه إستراتيجية الأعمال ربما لا ينظر إليه كبديل واجب التطبيق، أو أنه على الأقل يحتاج إلى تبادل وجهات النظر لضمان تبادل واشتراك أكبر للستراتيجيتين.

4- الإنموذج الشمولي

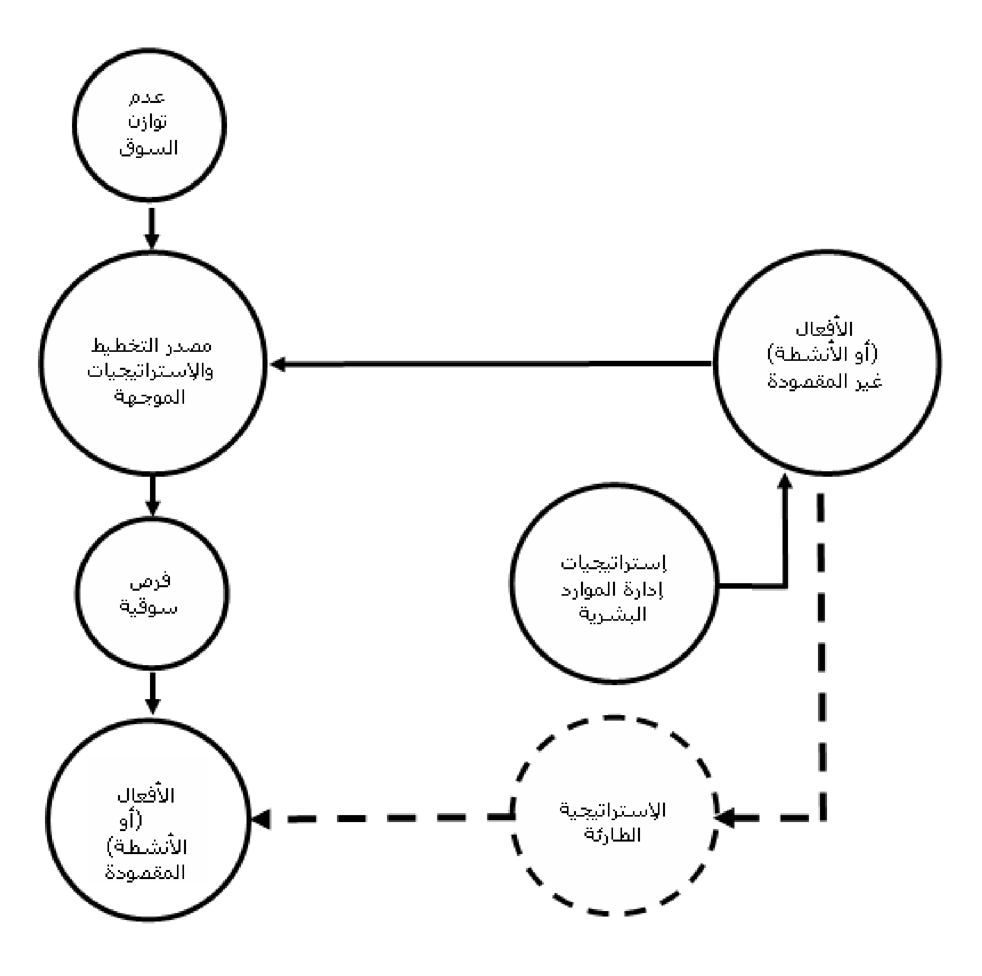
ينظر من خلال هذا الإنموذج لإستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة على إنها مفتاح تحقيق الميزة التنافسية، وليس فقط كونها أداة لتنفيذ الإستراتيجية العامة للمنظمة. وبعبارة أخرى، فإنها لا تعد وسيلة بقدر ما تعد غاية ووسيلة في آنٍ واحد. ومن هذا الإنموذج اشتق (Boxall) فكرتهِ عام (1996) المعروفة بالمنظمة المستندة إلى الموارد (Torrington & Hall, 1998: 27)، وقد سانده في ذلك (Kelly & Gennarol, 1996: 22)

في دراسته عندما تبنت مثل هذه الفلسفة لما حققته من تقدم واضح في المنظمة.

5- الإنموذج التكاملي

تحتل إستراتيجية الموارد البشرية في هذا الإنموذج مركزاً رئيساً، إذ يستند هذا الإنموذج إلى فلسفة مؤداها انه إذ كانت الموارد البشرية تمثل مفتاحاً لتحقيق الميزة التنافسية، فان المنظمة بحاجة إلى بناء وتعزيز نقاط القوة الخاصة بهذه الموارد. وقد طور (Butler) هذا الإنموذج عام (1988) من خلال تبني مفهوم الموارد البشرية الموجهة نحو صياغة الإستراتيجية العامة للمنظمة، وتنفيذها (Torrington & Hall, 1998: 29)، والذي وصفاه بإنموذج الإستراتيجية الطارئة (Emergence Strategy)، وهي إستراتيجية مرنة تتحرك لرسملة الفرص الإستراتيجية واقتناصها من دون حذر وتردد من تابعية الدور. وهي بهذا وكما يوضحها الشكل (2-4) تحقق سبقاً في الوصول إلى الأفعال المقصودة للمنظمة.

الشكل (2-4) إنموذج (Butler, 1988) للإستراتيجية الطارئة لإدارة الموارد البشرية



Source: Hall L., & Torrington D., (1998), *Human Resource Management*, 4th ed., New York, Prentice – Hall Europe.

ثالثاً: المداخل الفكرية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تعد مهمة الموارد البشرية مستهلكة للوقت والجهد كما يردده البعض من الباحثين، وقد وصفها (Ellerman & Kleiner, 2005: 1) على العكس من ذلك إنها أدوات بوسعها جعل هذه المهمة أسهل، كما إنها تقلل من سوء الفهم بين الإدارة والعاملين، إذ تستفيد الإدارة من هذه الإستراتيجيات في تفاعلاتها مع هؤلاء العاملين. وتتمثل إستراتيجيات

إدارة المـوارد البشـرية[1] فـي التطبيقـات أو خيـارات المـوارد البشـرية المصـممة لملائمـة أنـواع إسـتراتيجيات الأعمـال وتحسـين الأداء التنظيمـي (Gomez et al, 1998: 23); (Delery & Doty, 1996: 802). وقد ازداد الاهتمام بها في ثمانينيات القرن العشرين، وقد علّل ذلك الاهتمـام كل مـن (Pinnington & Edwards, 2000: 4) ; (Mathis & Jackson, 1994: 8)، إلى زيادة المنافسة الحادة بين المنظمـات، فـي الأسـواق المحليـة والعالميـة، إذ ولدت هذه المنافسة جدلاً كبيراً حول قدرتها علـى الإسـهام بـأدوار كبيـرة تتناسب مع حجم التحديات العالمية، من خلال جعل المنظمـة اكثـر مرونـة للتكيف السريـع والفاعل في إطار بيئتها الإقليمية أو بيئة الصناعة، وقد أكد (Noe et al, 1994: ; (Ulrich, 1998: 126) ;(Gomez et al, 1998: 4) (34-36، نفس هذه المسببات مضـيفين إليهـا كذلك، إن هنـاك تحـدياً جديـداً طرحته هذه المنافسة يتمثل في الفهم الجديد للزبون ومتطلباتـه، فضـلاً عن التطـورات التكنولوجيـة الهائلـة التـي تَغَيَـرَ فـي ضـوءها كـل شـيء، مثـل مهـارات العـاملين، وأسـاليب الأداء، ونمـو الحـاجـة إلـى فهـم العـاملين فهمـا يتناسب مع قابلياتهم ومعارفهم، والتـي سـوف تـنعكس فـي المنـتج، وبالتـالي في توجيه المنافسة. ولم يجد الباحثون سبيلاً لمواجهة هذه التحـديات افضـل مـن إعـادة فهـم إسـتراتيجيات إدارة المـوارد البشـرية ومـداخلها، الشـائعة والتقريـر علـى مـدى فاعليتهـا إزاء هـذه التحـديات. فلـذا سـيجري إيضـاح المضـمون الفكـري لهـذه الإسـتراتيجيات فـي ضـوء مـداخلها، علـى وفـق الفقرتين الآتيتين:

أولاً: المداخل الفكرية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

حـدد البـاحثون (Becker & Gerhart, 1996: 779), Pfeffer, 1996: (33), (Robbins & Coulter, 1999: 338),(Griffin, 1999: 416المـداخل الفكريـــة لإســـتراتيجيات إدارة المـــوارد البشـــرية بمـــدخلين أساسـيين همـا مـدخل التطـوير البشـري[1] (Human Development Approach) والمدخل الاستراتيجي[2] (Strategic Approach)، وسيجري عرض المتضمنات الفكرية لهما، وكما يأتي:

---

(1) يطلق عليها أحياناً تطبيقات أو ممارسات أو سياسات الموارد البشرية.
(1) يشار إليه أحياناً بالمدخل الشمولي أو مدخل التطبيقات الأفضل، او قد يشار إليه بالمدخل المرن (Soft).
(2) يشار إليه أحياناً بمدخل المطابقة الخارجية أو العمودية أو المدخل الصلد (Hard).

1- مدخل التطوير البشري
(Human Development Approach)

يهتم هذا المدخل بتبني مجموعة من التطبيقات الهادفة إلى التطوير المستمر للمهارات والمعارف، وذلك من خلال المشاركة، والتدريب والاتصالات التي تخلق العاملين المبدعين المرنين والملتزمين، بما يجعل فهم القابليات المميزة للموارد البشرية المحفزة في المنظمة، فهماً افضل من فهم المنافسين لتحقيق أداء منظمي عال Snell & Dean, 1992: (467), (Steffy & Maurey, 1988: 271), (Pfeffer, 1998: 46), (Shermerhoren et al, 2000: 36). ومما يشار إليه هنا إلى أن مؤيدي هذا المدخل، عدوا تطبيقات إدارة الموارد البشرية استناداً لهذا المدخل هي الأفضل من غيرها، وتصلح لتنافسية المنظمة في البيئة المتغيرة باستمرار. ومما يدعم أفضلية هذه التطبيقات، أنها وصفت أوصافاً شتى مثل تطبيقات العمل للأداء العالي، والتطبيقات المتقدمة، وتطبيقات المشاركة العالية. وهذه التسميات تعكس ضمناً اهتمام الباحثين بما تقدمه هذه التطبيقات، والتي هي من وجهة نظر كل من (Gepharat & Buren, 1996), (Bohl et al, 1996) تطبيقات تدعم كل منها الأخرى، ولها تأثير مباشر أو أساس في زيادة الأداء التنظيمي.

2- المدخل الإستراتيجي (Strategic Approach)

تركز الدلالات الفلسفية والفكرية لهذا المدخل، على التلاؤم بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والمتغيرات الموقفية. وقد وصفت إستراتيجية الأعمال واحدة من أهم المتغيرات الموقفية في فلسفة هذا المدخل، كونها خطة ذات رؤية معينه تبنى على أساس المسح البيئي الخارجي والداخلي، وبالتالي فان سمة التكيف تمثل روح التوجه الإستراتيجي. وقد ساند هذه الفلسفة عدد من الباحثين أمثال (Arthur, 1994: 670) ; (Palin, 1996: 340) ; (Torrington & Hall, 1998: 25) ; (Ginter et al, 1998: 348).

إن هذا المدخل ينظر إلى العاملين بوصفهم مورداً ينبغي استخدامه بأسلوب عقلانـي منطقي ونزيه، ولذا فان (Kane, Cranford & Grant, 1999: 494)، تأكدوا من إن هذا المدخل هو الأكثر توكيداً على فاعلية

الموارد البشرية التي تعد موجودات تخفيض كلفة، وكما يُعْتَمَد في مجموعة الدول الآسيو– باسفيكية[1]، التي تتنافس من خلال الأسعار المنخفضة، وذلك باستعمال الموارد البشرية رخيصة الثمن، وذلك للقيام بأعمال التجميع على سبيل المثال، وهي وظائف غير ماهرة نسبياً، لذا فان المنظمات التي تستند إلى إستراتيجية تخفيض-الكلفة تعتمد هذا المدخل في تحقيق أهدافها.

وفي إطار تقويم المتضمنات الفكرية والفلسفية لهذين المدخلين، فان (Kane, Cranford & Grant, 1999: 494) قد افصحوا، ومن خلال جهودهم البحثية، إن اكثر المنظمات، فشلت في تطبيق المداخل المشار إليها في إدارة الموارد البشرية، إذ أنها جاءت بأفكار نظرية لم تترجم من قبل المنظمات باستثناءات محدودة لعدد من الشركات القائدة أو المتميزة في العالم. ورأى هؤلاء الباحثون إن دراسة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، لا يمكن النظر إليها على أساس جزئي، أو بشكل ردود أفعال، بقدر ما ينبغي أن تدرس في أطر اقل وصفية.

أما الباحث (Thsi, 1990) وزملاءه لم يكتفوا بهذا التشخيص، بل جاءوا بالمدخل متعدد المكونات، وهو مدخل لا توصف من خلاله إستراتيجية الموارد البشرية على أنها مجرد أسلوب أو إستراتيجية مثالية واحدة لإدارة العاملين، وكان رأيهم هذا مؤسساً على فكرة أن إدارة الموارد البشرية، تكون معرضة لمجموعة واسعة من الضغوط والتوقعات من قبل مجموعات المصالح المختلفة داخل المنظمة، ومجموعة من الضغوط الخارجية، كتلك التي تمثلت حالياً باعتماد الموجودات الفكرية في بناء وتشكيل إستراتيجية المنظمة. وهذه التوقعات قد لا تكون متوافقة أو متطابقة مع المداخل السابقة لإدارة الموارد البشرية في إطار هذه الضغوط والتوقعات. لذلك فان المدخل الملائم، هو المدخل الذي يحقق فاعلية إدارة الموارد البشرية التي تظهر من خلال قدراتها على تلبية هذه التوقعات.

---

(1) وقد تسمى دول (القرن الأسيوي - باسيفيكي) ويعنى بها مجموعة الدول (استراليا، الصين، الهند، اليابان، كوريا، سنغافورة، تايوان).

لقد حددت دراسة (McGregor, Tweed & Pech, 2004: 153)، بعد أربع عشرة سنةً مما جاء بهِ (Thsi et al, 1990)، إن المدخل الصلد والمدخل المرن، هما مدخلين غير ملائمين لبيئة العمل الجديدة، وهذا ما يرسخ فكرة الحاجة لمدخل بديل، فتحديث العمل يتطلب مفاهيم جديدة حول راس المال البشري (Human Capital)، وهذا ما دفع على سبيل المثال رئيس الاحتياط الفيدرالي الأمريكي السيد (Alan G. Span) أن يصرح، بقوله بأن الاقتصاد العالمي المتغير سريعاً كان قد رفع بشكل واضح مستوى القلق والذعر وانعدام الأمن لدى قوة العمل، بوصفه جزءً من الحالة الحديثة في عالم اليوم، والذي تصاعد بدورات الازدهار المشهورة للشركات التي يطلق عليها شركات الـ (Dot Com) والتغيير الجوهري لاقتصاد المعرفة الجديد. لذلك يرى انه من المؤكد ستواجه منظمات الأعمال أموراً غير مألوفة ليس فقط فيما يخص أمن العمل، بل أشار (Lissack & Roos, 2001:57)إلى أن المديرين سيكونون قلقين كذلك، فلم تعد مفاهيم التواصل مع قوة العمل سوى فكرة هشة ووهمية، وان نعومة التعامل هي ليست كل شيء، كما إن افتراضات التنبؤ لم يعد لها مكان، فسنكون إذن بحاجة ماسة إلى إعادة التفكير بالكفاءات المطلوبة من قبل المديرين لإنجاح العمل. وهذا سيواجه على سبيل المثال بشحة المهارات والتخصصات والمتطلبات التشريعية والإبداعات إزاء الوظيفة والسمات المميزة للشخصية الجديدة. وهناك ثلاث نقاط مهمة يتوقع أنها ستتحكم بالمدخل المرتقب لإدارة الموارد البشرية حددها (Cordes et al, 1999) وهي:

أ- الطبيعة المتحركة لسوق العمل، والتي هي في حالة انتقال عامة ودائمة، وظهور العمالة المؤقتة التي تتألف بشكل كبير في الصناعات الخدمية، ولاسيما بعد تراجع الصناعة السلعية، وكبر سن العاملين والطبيعة الجنسية لأسواق العمل في البلدان الغربية. وبذلك فان الإنموذج الجديد يتضمن إنموذج كبر الحجم في الصناعات التي يهيمن عليها العمل الصغير، وتقليص الحجم في الصناعات التي يهيمن عليها العمل الكبير ولاسيما التصنيع.

ب- مركزية تكوين الربح للأعمال بغض النظر عن مركزها في الاقتصادات الجديدة أو القديمة، إذ أشار (Porter , 2001: 61) إلى انه على الرغم من أن هناك قواعد جديدة للتنافس اليوم، إلا ان خلق القيمة الاقتصادية الحقيقية يصبح مرة أخرى هو المعيار النهائي لنجاح

العمل، وان القيمة الحقيقية للمنظمة هي ليس اكثر من ثغرة بين السعر والكلفة، وتقاس بنحو ثابت فقط بالربحية المستدامة. وهذا يعني أن الربحية هي القيمة الجوهرية للعمل سواء أكانت هيئة اقتصاد قديم ام جديد، وهذا ما أكده (Nebit, 2001: 23) كذلك بوصفه مجال كفاءة لمنظمات التجارة الإلكترونية.

ج- الحدود الغامضة بين الاقتصادات الجديدة والقديمة والخصائص القوية المميزة للاقتصاد الجديد، والتي تميزه عن الاقتصاد القديم. فالعوامل المستقرة مفاهيمياً وأدائيا في إطار الاقتصاد القديم، لم تعد تتلاءم والمفاهيم التي يبدو عليها نوعاً من الرومانسية، على سبيل المثال صناعات غروب الشمس وموجة المعرفة والاقتصاد غير المرئي واقتصاد الفقاعة، إذ لا توجد محكات حقيقية معترف بها لهذه المفاهيم يمكن اعتمادها كما هو الحال في الاقتصادات القديمة.

إن هذه الاتجاهات التي بدأت تتبلور نحو إيجاد مدخل جديد لدراسة إستراتيجيات الموارد البشرية، لاشك أنها ستضع المديرين على اختلاف مستوياتهم امام قراءة جديدة لمفهوم وأهمية ودور الموارد البشرية، التي سيتمخض عنها مدخل معرفي يشكل مدخل التطوير البشري أساساً أولياً له، كونه مدخلاً يعتمد القدرات الداخلية ويعنى بها سوق العمل الداخلي، الذي يستند إلى موجود المعرفة بوصفه الموجود الأسمى بين الموجودات التنظيميه أولاً، ولتلاؤم هذا المدخل اجتماعياً مع حاجة المعرفة إلى المناخ الاجتماعي في استثمارها وتوليدها ثانياً، وأخيراً كونه مدخلاً سينهي تبعية الموارد البشرية إلى إستراتيجية الأعمال، ويمكن إجمالاً ومن وجهة نظر هذه الدراسة تسميته بالمدخل المعرفي للتطوير البشري.

ثانياً: مفهوم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأهميتها

في ضوء ما جرى توضيحه من مداخل، فان عدداً كبيراً من الباحثين المهتمين قد أشاروا لمفهوم إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأهميتها، وقد كانت هذه الإشارات متوافقة مع رؤية كل مدخل، والذي يهم الورقة الحالية، هو ليس التوسع في تقديم المضمون الكامل لهذه الإستراتيجيات، بقدر ما تمليه الحاجة إلى ما يفيد في مجال إعادة صياغة هذه الإستراتيجيات في إطار اقتصاد المعرفة. ولذا سيجري الاكتفاء بتوضيح موجز للإستراتيجيات التي تنطوي تحت عنوان هذه الفقرة.

أشار (Mathis & Jackson, 1994: 12)، (Noe et al, 1994: 35)، (Higgins, 1994: 421)، (Ivancevich, 1995: 132)، Torrington &

(Hall, 1998: 52)، (Gomez et al, 1998: 17)، (Hall, 1998: 52) إلى أن اكثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية شيوعاً في المجال التنظيمي، هي كما يأتي:

1- إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها (Job Analysis & Design Strategy).

2- إستراتيجية التوظيف والتعيين[1] (Staffing Strategy).

3- إستراتيجية التدريب (Training Strategy).

4- إستراتيجية تقييم الأداء [2] (Performance Appraisal Strategy).

5- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية (Human Resources Planning Strategy).

6- إستراتيجية التعويضات (Compensations Strategy).

7- إستراتيجية العلاقات مع العاملين (Employees Relations Strategy)

8- إستراتيجية معلومات الموارد البشرية (Human Resources Information Strategy)

9- إستراتيجية الاتصالات (Communications Strategy).

10- إستراتيجية الانضباط (Discipline Strategy).

11- إستراتيجية الانفصال (Separation Strategy).

وفيما يلي وصف موجز لكل إستراتيجية.

1- إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها[3]

أشار (Noe et al, 1994: 57) إلى أن الشركات تنتج منتجاً أو خدمةً معينة، ويتطلب ذلك إنجاز عدد من المهمات، تدمج معاً لتكوّن وظائف

---

(1) يشار إليها أيضاً بإستراتيجية الجذب والاستقطاب، وذلك بسبب أن الموارد البشرية في إطار المنظمات التقليدية تسعى خلف هذه المنظمات للحصول على فرص عمل، في حين تسعى منظمات التعلم عن صناع المعرفة سعياً حثيثاً بهدف اجتذابهم بشتى وسائل الجذب والاستقطاب الفاعلة. هذا فضلاً عن أن منظمات التعلم هي منظمات معرفة وليس منظمات توظيف.

(2) يشار إليها بإستراتيجية إدارة الأداء أحياناً.

(3) ظهرت منذ منتصف عشرينيات القرن الفائت في تجارب شركة هوثورن الشهيرة إذ حددت ممارسات تصميم الوظيفة التي تؤثر على أداء العاملين، وبعد خمسين عاماً من ذلك بين (هاكمان واولدهام) إن تصميم شكل الوظيفة يزيد من دافعية الشخص العامل .

(Jobs)، وتحليل العمل أو الوظيفة، هو عملية الحصول على معلومات تفصيلية عن هذه الأعمال أو الوظائف، وأما تصميم الوظيفة، فيتعامل مع اتخاذ قرارات حول أي المهمات التي يفترض جمعها مع غيرها في عمل معين. وقد أشار (Noe, 1994: 57) وزملاءه إلى انه يجب أن يكون لطريقة تصميم الوظيفة، ارتباطاً مهماً بالإستراتيجية التنظيمية، لأنها قد تتطلب مهمات جديدة أو مختلفة، أو أساليب مختلفة لإنجاز نفس المهمات، وقد تحتوي الأعمال على نطاق ضيق أو واسع من المهمات ويتبع ذلك امتلاك العاملين مدى ضيق أو واسع من المهارات. ومما تجدر الإشارة إليه هو أن العديد من الأعمال قد تحركت من المديات الضيقة والمحدودة المهارات إلى المديات الواسعة بظهور فلسفة إدارة الجودة الشاملة وتنوع برامج مشاركة العاملين مثل حلقات الجودة (*Quality Cycles*).

2- إستراتيجية التوظيف والتعيين

إن استقدام افضل المرشحين لتوفير حاجة المنظمة من الموارد البشرية المخطط لها، لشغل الوظائف عن طريق الوسائل الإعلانية المختلفة، لا يشكل نهاية حدود هذه الإستراتيجية. فاستقطاب (Recruiting) الأشخاص المهيأين للعمل، يعد في حقيقته الجوهر الذي تبنى عليه إستراتيجية التوظيف. ومفهوم الاستقطاب، هنا لا يتوقف عند حدود تقديم مغريات التوظيف فحسب، بل حدد (French, 1993: 10)، (Decenzo & Robbins, 1999: 12) امتدادات هذه الإستراتيجية والمتمثلة بالاختيار (*Selection*) من بين المتقدمين على وفق شروط شغل الوظيفة التي جرى تحديدها من خلال إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها ثم القرار بتعيينهم (Placement)، ليأتي دور عملية المعيارية الاجتماعية التنظيمية[1] (Organizational Social Normalization) والتي تهتم بالموائمة بين الشخص والمنظمة، وبما يحقق حالة التطابق والتكامل بين الخصائص والأهداف الشخصية والتنظيمية (Schneider, 1987: 437)، إذ يتعرف العاملون الجدد على متطلبات أداء الوظيفة وسياسات العمل لضمان

---

(1) لمزيد من الاطلاع يراجع إنموذج (الجذب – الاختيار- التعيين) (Attraction - Selection - Attrition) لدى:

Schneider B. , (1987). The People Make The Place, Personnel Psychology, 14 (4), pp. 437–453.

الانسجام بين توقعاتهم عن الوظيفة وواقع الحال في المنظمة، فضلاً عن توقعاتها عنهم، ولعل أحد أهداف إستراتيجية التطبيع الاجتماعي التنظيمي كما يطلق عليها البعض، هي تقليل دوران العمل من خلال المحافظة على العاملين من التسرب لشتى الأسباب، إذ أن دور هذه الإستراتيجية يمتد لأبعد من عملية الاختيار والتوظيف.

3- إستراتيجية التدريب

التدريب هو عملية نظامية لتغيير سلوك العاملين باتجاه تحقيق أهداف المنظمة، وهو يتعلق بمهارات العمل الحالية، كما انه نشاط موجه يساعد العاملين في الحصول على المهارات والقابليات والمعارف التي يحتاجونها من اجل نجاحهم في العمل (Ivancevich, 1998: 416). وقد بيَّنَّ (Mabey et al, 2000: 332) إلى أن التدريب الشخصي يجب ربطه بالإجراءات التنظيمية، ليغرس في السياق الثقافي بشكل يعود بفوائد تراكمية وجماعية. ومن جانب آخر، وفي إطار تحديد علاقة هذه الإستراتيجية بالإستراتيجيات الأخرى، فقد أشار (Noe et al, 1994: 34) إلى أن إستراتيجية التدريب تقود إلى تحديد اتجاهات إستراتيجيات أخرى وعلى سبيل المثال إستراتيجية التوظيف، إذ أن هناك ترابطاً وثيقاً بين نوعية المتدربين ومؤهلاتهم الأساسية وبرامج التدريب، وكما أفاد الباحثون إلى أن هذه الإستراتيجية يتحقق من وراءها، ما يأتي:

أ- التأكد من ان العاملين يمتلكون المهارات والقدرات الأساسية للتعامل مع التكنولوجيا الجديدة.

ب- زيادة معرفة العاملين بالثقافة والمنافسة الخارجية.

ج- تدعيم ادراكات العاملين وفهمهم لكيفية أداء العمل بصورة فاعلة، من خلال الفرق المساعدة في تعزيز جودة المنتج أو الخدمة.

د- التأكيد على أن ثقافة المنظمة تركز على الإبداع والتعلم.

هـ- العمل لجعل المهارات مطلقة وغير مقيدة، إذ أن التدريب يكسب العاملين مرونة لتلافي أي احتمال.

وقد لا تعتمد المنظمة وسيلة واحدة في التدريب، إذ أن هناك ضرورة انتقال اثر التدريب والتحقق من فاعليته، وهذا ما يوجب التنقل بين

أساليب مختلفة وعلى سبيل المثال أسلوب المحاضرة، ودراسة الحالة، وتمثيل الدور، والمشروعات التطبيقية، وتدريب الحساسية[2] والتعلم الإلكتروني (E-Learning).

4- إستراتيجية تقييم الأداء

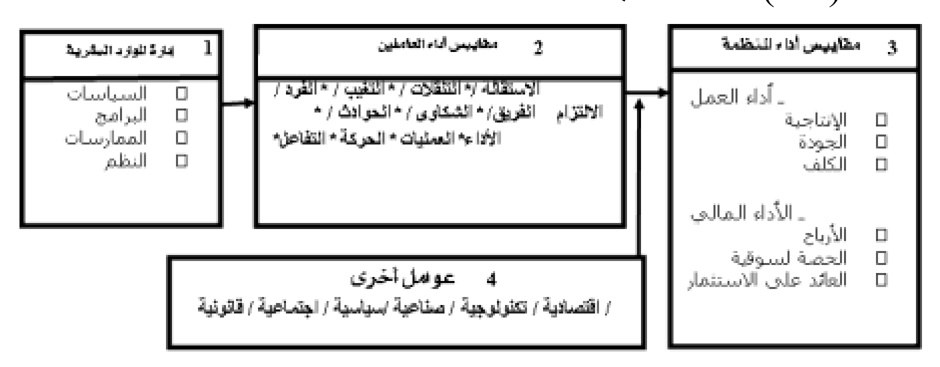
ويطلق عليها أحياناً نظام تقييم الكفاءة، أو تقارير الكفاءة أو نظام تقييم العاملين. وقد بينَّ (Ummings & Worley, 2001: 380) إن تقييم الأداء هو مكّون واحد من ثلاث مكونات تتضمنها إدارة الأداء، إذ يأتي معها مكوني تحديد الأهداف وأنظمة المكافآت. وعامة فقد وصفه آخرون بأنه نظام يجري من خلاله تحديد مدى كفاءة أداء العاملين لإعمالهم، بحيث تكون هناك مدة من الزمن يقضيها العاملون في وظائفهم يجري من خلالها تحديد مدى هذه الكفاءة.

ومما تجدر الإشارة إليه أن تحقيق الميزة التنافسية يرتبط بتقييم الأداء بشكل كبير. فالمنظمة التي تبحث عن الميزة التنافسية من خلال مواردها الداخلية، والمتمثلة بالعاملين ينبغي أن تكون لديها القدرة على إدارة وتوجيه سلوكهم بشكل فاعل، والنظر إلى تقييم الأداء بوصفهِ وسيلةً بيد المديرين يستطيعون من خلالها التأكد من توافق أنشطة ومخرجات العاملين مع الأهداف التنظيمية. وتُستَعْمَل إستراتيجية تقييم الأداء لضمان تناسق نشاطات الأشخاص ونتائجهم وأهداف المنظمة، وقد ضَمَنَ (Noe et al, 1994: 54) هذه الإستراتيجية بمجموعة من النشاطات والنتائج المؤدية إلى التنفيذ الناجح لإستراتيجية المنظمة، فقد تمتلك المنظمة في حاله الاستقرار أنظمة تقييم أداء تركز على تقييمات أداء ذاتية للعاملين. وهذا يعني أن أولئك الموجودين في أعلى الهرم التنظيمي يمتلكون معرفة

(2) أشار (ديفز، 1974 : 254) إلى أن هذا الأسلوب يمثل حالة التفاعل بين العاملين أي (العلاقات غير الرسمية) إذ يتضح للعامل المآخذ اللصيقة به، ولاسيما عندما يعزل عن الجماعة، أو يهاجم من مجموعة أخرى، بما يتيح الفرصة أمامه لتغيير سلوكه من دون أن يعتمد تمثيل الأدوار، إذ أن البيئة مصطنعة للدرجة التي يحس فيها أن أنماطه الاجتماعية غير قابلة للتطبيق.

مكثفة حول كيفية إنجاز العمل، في حين أن المنظمات التي تستهدف التنويع تستعمل مقاييس كمية للأداء لتقييم العاملين، كون أولئك الذين هم في أعلى الهرم لا يمتلكون معرفة كبيرة بكيفية إنجاز العمل من قبل العاملين في المستويات الدنيا. وإستراتيجية تقييم الأداء في المنظمة لا تعمل لوحدها، فهي جزءً من نظام أدائي متكامل يهتم بتحديد القيمة المضافة الناجحة من استخدام الموارد البشرية، وهو كما أشار إليه (Bratton & Gold, 2003: 33) بـإنموذج القيمة المضافة، إذ تبرز من خلاله مقاييس أداء العاملين، والتي تقود إلى مقاييس أداء المنظمة بكاملها بوجود عوامل خارجية أخرى وكما في الشكل (4-3).

الشكل (4-3) مخطط القيمة المضافة للأداء



<u>Source</u>: Bratton J. & Gold J., (2003), *<u>Human Resource Management: Theory and Practice</u>*, New York, Plagrave Macmillan.

إن الإستراتيجيات الأربع سابقة الذكر هي الأهم من بين الإستراتيجيات الأخرى للأسباب الآتية:

أ- لقد أشار (Bratton & Gold, 2003: 434) إلى أن إدارة الموارد البشرية تتضمن الإستراتيجيات والبرامج والممارسات والنظم الموجودة في موقع العمل، والتي تؤثر على أداء الفرد والجماعة بشكل كبير ينعكس في أداء المنظمة، مشيراً إلى أن معظم البحوث الحديثة قد ركزت على (الحزمة الإبداعية) لممارسات إدارة الموارد البشرية، ويقصد بها (الاختيار، التدريب، التقييم والتعلّم). وهذه الحزمة بحد ذاتها تتضمن ثلاث إستراتيجيات من التي جرت الإشارة إليها آنفاً. والورقة الحالية

بدورها تضيف إستراتيجية تحليل الوظيفة وتصميمها، كونها تتعامل مع الإستراتيجيات الواردة في الحزمة الإبداعية بشكل كبير، ولا يمكن لأية منظمة معاصرة أن تقوم بعملية التوظيف أو التدريب من دون أن تجري تحليلاً وتصميماً لوظائفها، فضلاً عن أن دراسة (Hall, 1998: 23)، قد ركزت على ما اعتمدته هذه الدراسة من إستراتيجيات.

ب- إن اختيار هذه الإستراتيجيات يعكس الحاجة المحتملة من الكفاءات والقابليات الجديدة لفلسفة التعلم التنظيمي، وهي إستراتيجيات تتأثر وتؤثر بالتعلم التنظيمي بشكل مباشر. ومما يدعم ذلك أن إنموذج جامعة هارفارد (Harvard University Model) لتقييم الأداء اعتمد على أربع إستراتيجيات شكلت إستراتيجيات (التوظيف وتقييم الأداء والتدريب) ثلاث منها (Torrington & Hall, 1998: 36). فضلاً عن ان تسكين إستراتيجية التعويضات جاء بسبب الظروف التي تعيشها المنظمات المبحوثة والتي أوقفت العمل بنظم الحوافز والمكافآت.

ج- إن الإستراتيجيات الأخرى التي لم تبّوب تحت تسمية متغير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، هي ليست عديمة الأهمية، بقدر ما إن اقتصاد المعرفة بحد ذاته يعتمدها أساساً موجهاً لفلسفته، التي يطلق عليها بفلسفة المدخل المرن بدلاً عن المدخل الصلد.

وبهذا يكون دور الإستراتيجيات الأخرى وعلى سبيل المثال إستراتيجية التعويضات والعلاقة مع العاملين والاتصالات والانضباط، والفصل من الخدمة، ومعلومات الموارد البشرية، من الثوابت التي ينبغي توافرها في منظمات الألفية الثالثة، والتي توصف بأنها منظمات تعّلم تشكل الاتصالات الفاعلة ومعلومات الموارد البشرية العصب الحساس لها، ولاسيما في إطار هذه الدراسة التي اعتمدت التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية، وهي موضوعات تعتمد بشكل كبير على أدوات انتقال المعرفة من نظم معلومات وقواعد بيانات، ناهيك عن أن إدارة حقوق العاملين وعوامل مساندتهم تعد من أدوات ما بعد المعرفة التي أشارت إليها دراسة (Weinberger et al, 2003).

5- إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

إن الخطط تمثل نتيجة التفكير العقلاني لمختلف القضايا التي تؤثر في الأداء المستقبلي للمنظمة (Bratton & Gold, 2003: 193)، ويؤدي التخطيط دوراً مهماً في إعداد هذه الخطط في مجال إدارة الموارد البشرية، إذ يمثل تخطيط الموارد البشرية عملية تحديد حاجات الأعمال

المستقبلية من العاملين بالكم والنوع والوقت، في ضوء إستراتيجية الأعمال وعوامل البيئة الخارجية والداخلية المتعلقة بهم (Pool & Warner, 1998: 128).

6- إستراتيجية التعويضات

تشير إلى نشاط الموارد البشرية، في إطار رسم إستراتيجية معنية بتصميم أنواع المغريات المادية، لجذب وإبقاء وتحفيز الموارد البشرية، وتنفيذها بما يتلاءم مع إستراتيجية الأعمال (Ivancevich et al, 1997: 12).

7- إستراتيجية العلاقات مع العاملين

يشار إلى إستراتيجيات الاتصالات والانضباط والفصل من الخدمة، بإستراتيجية العلاقات مع العاملين، وقد اتفق مع ذلك الباحثين (French, 1993: 260)، (Gomez et al, 1995: 416)

(Decenzo & Robbins, 1999: 189). وإن هذه الإستراتيجية، تستهدف تنظيم علاقة العاملين من حيث توافر مسالك الإطلاع على قرارات الإدارة، من خلال المذكرات والنشرات وأيةِ وسائل للتغذية المرتدة الأخرى، التي تسهم في إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرارات ذات الصلة بالعمل، أو حل مشاكلهم او سماع مقترحاتهم، هذا فضلاً عما يضمن انضباط سلوك العاملين ويعززه بالاتجاهات المرغوبة، أو يضمن تركهم المنظمة بشكل إلزامي وعلى سبيل المثال التسريح من العمل (Layoff)، أو طوعياً بالاستقالة (Resignation) أو التقاعد (Retirement).

8- إستراتيجية معلومات الموارد البشرية

وصف (Denisi & Griffin, 2001: 531-533) نظام معلومات الموارد البشرية، بأنه مجموعة متكاملة ومترابطة من الأشخاص والأجهزة والبرامجيات التي تجمع، وتقدم بيانات مفسرة ومناسبة (معلومات) عن نشاطات إدارة الموارد البشرية، إلى المديرين لاتخاذ قرارات خاصة بها بشكل متلائم مع إستراتيجية الأعمال، وهو يتألف من مجموعة من الأجهزة بوصفها وحدات المعالجة المركزية والطابعات والبرامجيات (Software) وقواعد البيانات (Database) المتمثلة ببيانات عن الموارد البشرية، فضلاً عن إدارة النظام المؤلفة من القائمين على جمع البيانات

وتصنيفها ومعالجتها وتفسيرها (Byars & Rue, 1995: 536), (Mathis & Jackson, 1994: 582).

الخلاصة

إن الأساس الفكري لإستراتيجية الموارد البشرية يستند إلى فلسفة السلوك البشري بصورة عامة، وذلك السلوك الموجه من قبل الإدارة لإنجاز أهداف العمل. فالإدارة العليا لمنظمة الأعمال تبذل جهدها في سبيل خلق حالة التطبيع الاجتماعي التنظيمي، والتلاؤم بين ثقافة العاملين الخاصة وثقافة المنظمة. كما إن استناد المنظمة إلى مواردها البشرية في بناء ستراتيجياتها، يعني التفكير بوجود كفوء لها أولاً قبل وجود الإستراتيجية ذاتها. أي بمعنى آخر، إن الحاجة لوجود ستراتيجيات فاعلة لإدارة الموارد البشرية، يعد مرحلة سابقة على التفكير بوجود موارد بشرية كفوءة في المنظمة قادرة على إنتاج الإستراتيجيات، ومن خلال امتلاك إدارتها العليا والوسطى للتفكير الإستراتيجي. وهنا قد يتحول الحديث في إطار المدخل الجديد لدراسة الموارد البشرية وهو المدخل المعرفي للتطوير البشري، من تناول فجوة الأداء والفجوة الإستراتيجية إلى فجوة المعرفة، وهذا يقود بدوره عمل إدارة الموارد البشرية من منطق الكفاءة والفاعلية إلى منطق التميز (Excellence Logic)، وبالتالي أن تتحول هذه الإدارة من ضرورة التركيز على الإستراتيجية إلى التركيز على التفكير الإستراتيجي، إذ أن وجود إستراتيجية قد لا يقود إلى تفوق تنظيمي لاحتمال عدم مقدرة الإستراتيجية على أن تمتلك مقومات التكيّف الطارئ أو المواكبة للحدث، وبالتالي فشلها في إكساب المنظمة المرونة التكيفية اللازمة، بقدر ما يؤدي التفكير الإستراتيجي إلى تلك المرونة، وبذلك ينبغي تبني التركيز على فلسفة محدودة للموارد البشرية الإستراتيجية.

المصادر

1- Arthur J., (1994): Effects Of Human Resource Systems On Manufacturing Performance & Turnover, _Academy Of Management Journal_, 37, pp. 687–670

2- Baird L. I. Meshoulam & G. DeGive, Meshing Human Resources Planning With Strategic Business Planning: A Model Approach. _Personnel_ 60, No. 5 (1983), pp. 14–25.

3- Becker B & Gerhart B., (1996): _The Impact Of Human Resource Management On Organizational Performance_. New York, Progress & Prospects.

4- Bratton J. & Gold J., (2003): _Human Resource Management: Theory and Practice_, 3/e ؛Great Britain, Bath Press m Bath.

5- Callaghan C. & Thompson P., (2001): Edwards Revisited: Technical Control and Worker Agency in Call Centers . _Economic and Industrial Democracy_, 22, 1337 .

6- Decenzo D. & Robbins S., (1999): _Human Resources Management_, 6 /e ؛ New York, John Wiley & Sons.

7- Delery J. & Doty H., (1996): Modes Of Theorizing In Strategic Human Resource Management: Tests Of Universalistic, Contingency & Configurationally Performance Predictions, _Academy Of Management Journal_, 39 (4), pp. 802– 835.

8- Ellerman J. S & Kleiner, (2005), How to Write Excellent Human Resource Policies, _Management Development Review_, vol. 10, No.1/ 2 / 3, pp. 35-36.

9- French W., (1993): _Human Resources Management_, 3 / e ؛ Boston, Houghton Mifflin.

10- Gepharat M Marsick V, Van Buren M and Spiro M., (1996): Learning Organizations Come Alive, _Training and Development_, vol. 50, No. 12, pp. 35.

11- Gold J. & Bratton J., (2003): <u>*Human Resource Management*</u>. 3/e ؛ Great Britain, Balgrave Macmillan.

12- Gomez- Mejia L. R, Balkin D. B & Cardy R. L., (1998): <u>*Management Human Resource*</u>. 10/e, New Jersey, Prentice– Hall, International, Inc .

13- Griffin R. W., (1999): <u>*Management.*</u> 6/e , Boston, Houghton. Mifflin.

14- Hall L. & Torrington. (1998): <u>*Human Resource Management*</u>, 4/e, London, Prentice Hall Europe.

15- Hall S., (1998): The Great Moving Nowhere Show. <u>*Marxism Today m Nov / Dec*</u>, *PP. 9–14.*

16- Handy L, Devine M & Heat L.: (1996): <u>*360 Feedback: Unguided Missile or Powerful Weapon*</u>? Breakfasted: Ashridge Management Research Group. London, Rutledge.

17- Ivancevich J. M., (1998): <u>Human Resource Management</u>. 7/e, USA, McGraw-Hall Companies, Inc.

18- Kelly J. E., (1998): <u>*Rethinking Industrial Relations*</u>: Mobilization, Collectivism and Long Waves. London, Rutledge.

19- Lissack M & Roos J., (2001): Be Coherent, Not Visionary, <u>*Long Range Planning*</u>. Vol. 34 No. 1, PP. 53–70.

20- Mabey C, Saluman G & Story J., (2000): <u>*Human Resource Management: A Strategic Introduction.*</u> 2 / e, Great Britain, Blackwell Publishing, Ltd.

21- Mathis R & Jackson J., (1994): <u>Human Resource Management</u>. 5/e , Minneapolis / St – Paul. Publishing.

22- McGregor J, Tweed D & Pech R., (2004): Human Capital In The New Economy: Devil's Bargain?, <u>*Journal of Intellectual Capital*</u> , Vol. 5, No. 1, pp. 135–164.

23- Noe R. A, Hollenbeck J. R., Gerhard B & Patrick M. R., (1994): *Human Resource Management: Gaining Competitive Advantage*, Illinois: Richard D. Irwin.

24- Pfeiffer J., (1996): When it Comes to Best Practices: Why Do Smart Organizations Occasionally Do Dumb Things? *Organizational Dynamics*, 25 (1), pp. 33–44.

25- Pfeiffer J., (1998): The Human Equation. Boston. MA: Harvard Business School Press.

26- Pool M & Warner M., (1998): *The IEBM Handbook Of Human Resource Management*, London, International Thomson Business Press.

27- Porter M E., (2001): Strategy and the Internet. *Harvard Business Review*, 79 (3), March, pp. 63–78.

28- Robbins, S. & Coulter M., (1999): Management. 5/e, New Jersey, Prentice– Hall.

29- Rue L & Byars L., (1995): *Management: Skills and Application*, 7/e, Illinois: Richard D. Irwin.

30- Schneider. B., (1987). The People Make The Place, *Personnel Psychology* , 14 (4), pp. 437–453.

31- Schular R. S. & Jackson S., (1987): Linking Competitive Strategies and Human Resource Management Practices. *Academy of Management Executive*, 1 (3), pp. 209–13.

32- Snell S & Dean J., (1992): Integrated Manufacturing & Human Resource Management: A Human Capital Perspective , *Academy Of Management Journal* , 35 , (3) , PP. 467– 504.

33- Steffy B & Maurey S., (1988): Conceptualizing & Measuring The Economic Effectiveness Of Human Resource Activities, *Academy Of Management Review*, 13 (2) , pp. 271–286.

34- Ulrich D., (1998): A New Mandate for Human Resource, *Harvard Business Review*, January – February, pp. 123 – 134.

35- Weinberger H, Te'eni.D & Frank A. J., (2003): Ontologies of Organizational Memory As A Basis For Evaluation, www.hait.ac.il/departments/ telem/staff/hadasw.htm.

الفصل الخامس
المرتكزات الفلسفية لرأس المال الفكري

من المتوقع بعد قراءة هذا الفصل والإطلاع على مضامينه الفكرية وتحليلاته النظرية والإجرائية أن تكون قادراً على أن:

1- تحدد بدايات ظهور رأس المال الفكري.

2- تلُم بمؤشرات تطور رأس المال الفكري.

3- تدرك مفهوم رأس المال الفكري.

4- تشخص أهمية رأس المال الفكري.

5- تحدد مداخل دراسة رأس المال الفكري.

تمهيد

يتناول هذا الفصل موضوعاً في غاية الأهمية، فهو من جانب يدخل في تحديد بدايات ظهور رأس المال الفكري (Intellectual Capital)، من حيث الخوض في هل كانت البداية مباشرة نحو المصطلح، أم هناك حقبة زمنية سبقت ظهوره، وكان هو أمتداداً طبيعياً لها؟ وهل حدثت تطورات على هذا المصطلح والى أين أوصلته؟ وهل جرت محاولات اجترار لهذا المصطلح لتكون أمتدادات جديدة و ما هي؟ واما الجانب الآخر، فأنه يتعامل مع تحديد مفهوم رأس المال الفكري، واهميته لمنظمة الاعمال فضلاً عن التوصل ان كانت له ادوار معينة يؤديها، وتفرضه تلك المنظمة عليه، والتعرف على مداخل دراسته في ضوء فلسفات الباحثين والمفكرين.

أولاً: بدايات ظهور رأس المال الفكري ومؤشرات تطوره

يمكن تحديد مراحل ثلاثة مهدت لظهور رأس المال الفكري، وساهمت في تطويره وبناء استخداماته وهي على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: اضاءات البداية وتوجهات الاهتمام بالقابليات البشرية

قال (Mckinglay, 2002): في اثناء عملي في مشروع تطوير معمق للموارد البشرية لأحدى الشركات الضخمة قبل بضع سنوات، طلب مني جمع منظور تاريخي عن حركة الموارد البشرية وكان ما وجدته مدهش لي، واذ عملت كمتخصص في الموارد البشرية لسنوات عدة، ولكن كان لدى القليل من الوعي بتطور هذا الحقل، وعدّ هذا درساً قيماً لي، فمع تقدير افضل لماضينا، نكون مهيئين أفضل لبناء الموارد البشرية للمستقبل أومثل هذا الطرح هو الذي حفزنا لتقصي بدايات الاهتمام بالقابليات البشرية، والتي كانت اضاءاتها تحديداً في القرن السابع عشر على يد الاقتصاديين. اذ قال (Nerdurm & Eribson,2001) في هذا الصدد انه في القرن السابع عشر أكد الاقتصادي (William Petty) فكرة اختلاف نوعية العمالة، وطرح موضوع قيمة العاملين (Value of Workers) في حساب الثروة بطريقة احصائية، وشكل هذا الجهد مبادئ ماعرف لاحقاً بـ رأس المال البشري (Human Capital) واستمرت جهود الاقتصاديين بهذا الاتجاه، حيث في عام (1776) اشار (Adam Smith) في كتابه الموسوم «ثروة الأمم» الى

تأثير مهارات العاملين في العملية الانتاجية وجودة المخرجات، وطالب بأن تحدد الاجور، على وفق ما يبذله من وقت وجهد وكلفة لكسب المهارات المطلوبة في ادائهم لمهاتهم (Petty & Guthrie,2000: 176).

وأكد الاقتصادي المعروف (Alfred Marshall) في عام (1890) علي الاستثمار في البشر بقوله «ان أثمن ضروب رأس المال، هو ما يستثمر في البشر» (الحبيب، 1981: 36) وذلك لأن رأس المال البشري يتميز بسمة لا تتوافر في غيره من رؤوس الأموال، هي ان منحنى انتاجيته تتصاعد بنفس اتجاه منحنى خبراته ومهاراته، وان عمره المعنوي يتحدد مع تغيرات العصر. ولن يندثر الا بتوقف عمره الزمني، ومعنى ذلك انه لا يخضع لقانون المنفعة المتناقصة، وجاء عام (1906) ليشهد ظهور الاساس الفعلي لنظرية رأس المال البشري المعاصرة على يد الاقتصادي (Irving Fisher) عندما ادخل رأس المال البشري في مفهوم رأس المال العام.

وعند نهاية الخمسينيات توسع (Schultz & Mincer) بنظرية رأس المال البشري من خلال اعتباره فئة من رأس المال مستقلة عن رأس المال التقليدي، اخذين بنظرهما خصائصه الاقتصادية والانتاجية. وادوات قياسه، ومما وفر ذلك تفسيرية لظواهر الاقتصاد الكلي والجزئي (Nerdrm & Eribson,2001: 3). وشهدت مرحلة الستينات الى نهاية السبعينات تطوراً سريعاً في نظرية رأس المال البشري أدت بشكل واضح الى فهم السلوك الانساني على المستويين الفردي والاجتماعي. فقد ميزّ (Becker,1964:11) بين رأس المال البشري العام الذي يزيد انتاجية المالك، ورأس المال الخاص الذي يزيد انتاجية المالك في نشاط محدد. وأما (Blang,1976: 827) فصنّف رأس المال الى ست فئات هي التعليم الرسمي، التدريب في اثناء العمل، البحث عن الوظيفة، استرجاع المعلومات، الهجرة، التحسن بالصحة.

ومن كل ما تقدم يلاحظ ان الحقبة السابقة، التي امتدت من القرن السابع عشر الى نهاية سبعينات القرن العشرين وقد أكدت على القابليات البشرية عامة (فكرياً وجسدياً وادائياً)، والتي تتعامل معها مجتمعة في الشخص الواحد. والغرض الاساس من ذلك تصنيف فئة الشخص الى (ماهر، شبه ماهر، غير ماهر،...الخ) ومن ثم تحديد مستوى الاجر الذي يستحقه في ضوء هذا التصنيف. ويتفق هذا التوجه مع تصنيف (Fleenor &

Callahan,1998) لفئات الافراد والمبين في الشكل (1 - 5). وبذلك شدت هذه الحقبة الانتباه الى أهمية المورد البشري، وضرورة دراسته بوصفه عاملاً مكملاً لرأس المال المادي. واخيراً يمكن القول بأن موضوع «رأس المال البشري» يمثل نقطة الارتكاز الاساس والمؤشر المنطقي لدراسة موضوع رأس المال الفكري، ومما يؤيد ذلك نتائج دراسات (Quinn et al,1995:7)، (Ulrich,1998: 15)، اللتين أشرنا ان رأس المال الفكري يعد بعداً جديداً في تحليل رأس المال البشري. فضلاً عن ذلك ما توصلت اليه دراسة (العنزي،2006) من كون رأس المال الفكري يمثل حالة خاصة من رأس المال البشري، بدليل انه يتكون، اما نتيجة للتعليم الرسمي، او معلومات مستقاة من التدريب.

شكل (1- 5) مخطط (Fleenor & Callahan) لفئات الافراد

المصدر: (Fleenor & Callahan,1998: 329)

الافراد تحت التجربة وهم الافراد حديثوا التعيين او الذين تمت ترقيتهم الى وظائف جديدة ولم يصلوا الى مستوى اداء الطلاب، لأنهم ما زالوا في مرحلة الاندماج والتكييف مع بيئة المنظمة وثقافتها.	**النجوم** وهم الافراد مستوى ادائهم عال جداً ولديهم قدرات وخبرات واسعة، ويتحركون بسرعة نحو قمة الهرم التنظيمي وتهتم المنظمات بوضع برامج لتطوير كفاياتهم والمحافظة عليهم.
العاملون الذين يعتمد وهم الافراد الذين يشكلون الغالبية العظمى من العاملين في المنظمة. ويعتمد عليهم في تنفيذ معظم الاعمال فيها، ويكون مستوى أدائهم اعتيادياً ومقبولاً.	**الخشبة الميتة** وهو الافراد الذين ينضب أداؤهم ويكونو غير منتجين، ويشبهون اغصان الشجر الميتة.

المرحلة الثانية: تلميحات المفهوم وتوجهات الاهتمام بالقابلية الذهنية

في بواكير ثمانينات القرن العشرين، أصبح المديرون والاكاديميون والمستشارون في جميع انحاء العالم واعين، ولو بشئ من البطء، الى ان

الموجودات غير الملموسة (لاسيما رأس المال الفكري) التي تمتلكها الشركات كانت في الغالب المحدد الرئيس لارباحها، ففي عام (1980) لاحظ (Hiroyuki) وجود تباين في اداء الشركات اليابانية، وبعد شئ من الدراسة تمكن من تحديد سبب هذا التباين، وعزاء الى اختلاف نسبة الموجودات عير الملموسة التي تمتلكها كل شركة من هذه الشركات، ومكنته هذه النتيجة من الخروج بأستنتاج مفاده: ان الموجودات غير الملموسة هي الاساس في تحقيق عوائد الشركات، لأنها قابلة للاستخدام المتعدد والمتزامن، وتعود بفوائد متعددة ومتزامنة (Harrison & Sullivan,2000).

ويعضد الرأي السابق (Ralph Stayer) مدير شركة (John Sonville) للاطعمة بقوله في السابق كانت المصادر الطبيعية، اهم مكوناتالثروة القومية، واهم موجودات المنظمات والمجتمع. واما الان فقد حلّ محل المصادر الطبيعية والنقد والموجودات الثابتة، رأس المال الفكري الذي يعد اهم مكونات الثروة القومية واعلى موجودات الشركات (Stewart,1997: 5) (العنزي،2001)، وفي عام (1986) نشر (Karl-Eric Sveiby) وهو مدير شركة نشر صغيرة كتاباً باللغة السويدية عنوانه «شركة معرفة- كيف» (The Know- How Company) أذ اوضح فيه ضرورة الاهتمام بالموجودات غير الملموسة وكيفية ادارتها، لأنها تمثل المصدر الحقيقي لبقاء الشركة ونموها (Sveiby,1986: 13).

وفي عام (1986) كذلك قام الاستاذ (David Teece) من جامعة كالفورنيا بكتابة المقالة الموسومة «الافادة من الابداع التكنولوجي» اذ حدد فيها الخطوات الضرورية لاستخراج القيمة من الابداع وتحليلها وتفسيرها، بالاستناد الى نتائج وخبرات شركات غنية في هذا المجال (اي الابداع) وكان من اهم الخطوات ضرورة تعلم المديرين اولاً. ومن ثم تعليم افرادها تباعاً لآليات استخلاص العوائد من الابداع (Teece,1986: 285). وفي عام (1989) انشأ (Patrick Sullivan) وهو مستشار تجاري مشتقل متخصص في استخراج الارباح والفوائد من التكنولوجيا، ولأول مرة نشاطاً استشارياً قابل للتطبيق يتركز على نصح الزبائن في كيفية استخراج القيمة من الابداع من وجهة نظر تجارية (Harrison & Sullvan,2000: 33).

وشهدت البدايات المبكرة لتسعينيات القرن العشرين تتويجاً لجهود هذه المرحلة تمثل بثلاث حوادث، اولها عام (1990) عندما اطلق (Ralph Stayer)، المشار اليه آنفاً في بداية المرحلة، ولأول مرة مصطلح «رأس المال الفكري» (Stewart,1997:5)، وثانيها عندما نشر (Stewart,1991) مقالة بعنوان «القوة الذهنية» (Brain Power) وثالثها عام (1991) ايضاً وهو تعيين أول مدير في العالم لرأس المال الفكري من قبل شركة (Skandia) السويدية لخدمات التأمين والمالية وهو السيد (Leif Edvinsson) البالغ من العمر في حينه (48) عاماً والحاصل على شهادة الماجستير (MBM) من جامعة كالفورنيا (Stewart,1994: 4).

وهنا يلاحظ من خلال معطيات المرحلة الثانية، التي ابتدأت في الثمانينيات واستمرت حتى بدايات التسعينيات من القرن العشرين، بأنها تميزت بمجموعة من اراء ومقترحات، ركزت على أهمية ودور الموجودات غير الملموسة في تحقيق بقاء الشركات ونموها. وزيادة عوائدها، والبحث كثيرا الى ولادة مغهوم جديد خرج عام (1991) وهو «رأس المال الفكري» الذي وجه الاهتمام بالقابليات الذهنية المتوافرة عند بعض الافراد في الشركة. ويتناغم الرأي السابق مع ما ذكره (Stewart,1991: 44) عندما قال "ان رأس المال الفكري- بمعنى آخر هو العاملون الذين – يمتلكون الكثير ليفعلونه لتحقيق الربحية أو النجاح للشركة.

المرحلة الثالثة: تكثيفات الجهوج البحثية وولادة النظرية

قريب منتصف التعينيات من القرن العشرين، بدأت الجهود البحثية تتكثف حول موضوع رأس المال الفكري في محاولة لايجاد فهم مشترك فيما بين الباحثين والشركات، والاتفاق على مبادئ وممارسات هذا الموضوع، ففي عام (1993) اهتمت شركة (Dou Chemical) في تطوير الارباح والمنافع الجديدة من رأس المال الفكري، وبدأت في محاولة تحديد الافكار والابداعات التي أهملت سابقاً واختيار وتطوير الافكار التي تحقق الفوائد الاعلى، وعينت لهذا الغرض السيد (Gordon Petrast) كمدير أقدم للموجودات الكرية (Yakhelf & Morling,1999: 15).

وفي عام (1994) اتفق كل من (Edvisson, Retrash & Sullivan) على ضرورة عقد اجتماع لممثلي الشركات الفاعلة في استخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة للكشف عن منظور تلك الشركات لمفهوم رأس المال الفكري، وكيفية ادارته وعلى هذا الاساس عقد في كانون الثاني من عام (1995) هذا الاجتماع، وأنضمت اليه ثماني شركات من أصل اثنتي عشر شركة (أي 67% من مجموع الشركات) وعرف الاجتماع المذكور بـ «ادارة رأس المال الفكري» (Intellectual Capital Management) ويرمز اليه اختصاراً ICM، وتضمن جدول الاعمال عدداً من المسائل أهمها الاتفاق على تعريف لمصطلح رأس المال الفكري وتحديد عناصره الاساسية، وطرائق استخراج القيمة منه. وخرج المؤتمر بجملة من التوصيات والموجهات التي سيشار اليها لاحقاً ضمن الدراسة الحالية.

وفي عام (1995) اشرفت منظمة (آرثر اندرسون Arthur Anderson) لاستشارات الاعمال وبالتعاون مع المركز الأمريكي للانتاجية والجودة. (American Productivity & Quality Center) وهي منظمة بحثية غير هادفة للربح، على ندوة صيرورة للمعرفة أو الحاجة لها (Knowledge Imperative) شارك فيها (447) فرداً، والتي فيها (53) بحثاً عن المعرفة وتقييم ادارة المعرفة المسجلة تجارياً. وقدمت منظمة (Arthur) اداة لتقييم ادارة المعرفة تتكون من (24) سؤالاً تسعى الى اكتشاف مساهمة العاملين في رأس المال الفكري وتستغرق عملية الاكتشاف أسبوعين، ويستخدم لتطبيق الاداة المذكورة عدة وسائل منها: الورشة، المقالة مع أي فرد بدءاً من الإدارة العليا، وانتهاءاً بالعاملين التشغيليين (Jeffers,1997: 1-2). وشهد عام (1999) انعقاد الندوة الدولية لرأس المال الفكري في امستردام، وتركزت جهودها حول مناقشة اهداف رأس المال البشري، واتجاهاته وطرائق قياسه، ومستوياته، وأبعاده. وخرجت الندوة بعدد من المقترحات كان من اهمها وصف طرائق قياس رأس المال الفكري، ومزايا كل طريقة وعيوبها وآلية استعمالها. وفي كانون الثاني عام (2001) عقد في كندا المؤتمر الدولي الرابع لإدارة رأس المال الفكري، وفي المدة الممتدة بين (20 الى 30) حزيران عام 2000، وبين (4 الى 5 ايلول) عام 2003 عقد في نيويورك مؤتمرين حول رأس المال الفكري وادارته.

وفي العراق كانت أول دراسة نظرية تحليلية هي دراسة (العنزي، 2001)[1] الموسومة «رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين» والتي ركزت على بيان مفهوم رأس المال الفكري، ومستلزمات تطويره، ومتطلبات صناعته. وخرجت الدراسة بمجموعة من التوصيات ابرزها ان تطبيق المنظمات للافكار التي جاءت بها، يعني حصولها على نتائج مرضية تتجلى في الافكار الجديدة، واتباع الاساليب الافضل والكفاءة الانتاجية الاعلى. وعلى أساس تلك الدراسة الرائدة، كتبت في العراق (9) رسائل ماجستير ودكتوراه للمدة (من2001 الى 2006)، أي بواقع (1.5) رسالة سنوياً وهي نسبة مشجعة مقارنة بالانتاج المعرفي للكثير من البلدان في مجال الرسائل الجامعية في موضوع واحد، فضلاً عن ان اضعاف هذا العدد من الرسائل يكتب بها الان في العراق. والرسائل الست، هي (عبيد،2000)، (صالح،2001)، (بني حمدان،2002)، (سلمان،2005)، (النوري،2005)، (المشهداني،2005).

وتأسيساً عن ذلك فأن الجهود آنفة الذكر قد ركزت بالدرجة الاساس على ايجاد نظرية لرأس المال الفكري، وقبل ان يدلي الباحثين بالادلة الداعمة لذلك، لابد من تعريف النظرية (Theory) لتكون بمثابة مؤشر حكم وتقويم على الأدلة التي ستقدم. فالنظرية تعني «مجموعة من الفروض التي يمكن عن طريقها استنباط مجموعة من القوانين أو المبادئ التجريبية».(Griffiths,1995: 41)

وفيما يأتي استعراض أدلة نظرية رأس المال الفاكري، فأنها:

1- اعتمد مصطلح «نظرية رأس المال الفكري (Intellectual Capital Theory) من قبل عدد من الكتاب المعروفين امثال (Morling & Yakhelf,1999: 19)، (Nahapiet & Ghshal,1999: 250)، (Nerdurm & Erikson,2001: 2)، (Marti,2003: 213)، كما اعتمد عبارة (....وكما هو الحال لظهور اغلب النظريات فأن هناك العديد من التعاريف لرأس المال الفكري... As with most the theories, there

---

(1) قدمت هذه الدراسة للنشر في شهر مايس (2000) الا انها نشرت في عام (2001).

Roos,) are many definitions of intellectual capital… .(Bainbridge & Jacobson,2001: 6

2- أتفقت الشركات المهتمة بأستخراج القيمة من موجوداتها غير الملموسة والمشاركة في اجتماع «ادارة رأس المال الفكري» وخبرائها المعروفين أمثال (Edvinsson, Retrash & Sullivan)، على تحديد المفهوم الاساس لرأس المال الفكري والذي مفاده «المعرفة التي يمكن ان تحول الى ربح» (Harrison & Sullivan,2000: 34). ويعد هذا المفهوم مؤشر دلالة لاستنباط المفاهيم والتعريف الجديدة للمصطلح المذكور.

3- صيغت افتراضات النظرية على النحو الآتي:

(Stewart,1994: 4)، (Rastogi,2000: 7)، (Bell,2001: 15)، (العنزي،2001)، (Nerdurm & Erikson,2001:3)، (Albrecht,2003: 27).

آ- أن قيمة رأس المال الفكري كموجود غير ملموس يتجاوز قيمة الموجودات الملموسة بعدة مرات.

ب- أن رأس المال الفكري هو المادة الأم التي تتولد منها النتائج المالية.

جـ- ان المقياس المالي لرأس المال الفكري يمثل الفرق بين القيمة الدفترية للشركة والقيمة السوقية لها.

د- أن رأس المال الفكري يعد أداة تحليل استراتيجي.

هـ- أن رأس المال الفكري هو دالة تحديات المعرفة المعولمة مع مظلة المعرفة.

و- أن رأس المال الفكري اذا تراكم يزيد من انتاجية المنظمات.

4- حددت مبادئ النظرية بما يأتي:

(April,2002: 448)، (Kakabadase,2003: 78)، (Masti,2003: 218-220).

آ- حركية المفهوم: أن مفهوم رأس المال الفكري مفهوم غير ثابت، بل حركي متجدد، لأنه يمثل قوة فاعلة التكيف مع متغيرات البيئة.

ب- الاداء الواقعي: تكشف نتاجات رأس المال الفكري من خلال الاداء الميداني في الواقع.

جـ- الالتزام الحقيقي: الدور الجوهري لرأس المال الفكري، هو الالتزام العالي في الاداء والابداع والتجديد.

د- تكامل المقومات: يعامل رأس المال الفكري وحدة واحدة متكاملة ذات تفاعل مستمر، ولا يجوز تجزئته الى مكوناته الاساسية، لأنها لا تعطي صورة واضحة عن الاداء الاجمالي.

هـ- الفائدة المتعددة: يمكن الافادة من رأس المال الفكري في مراحل وعمليات مختلفة في الوقت نفسه.

و- التقويم والقياس: توليد القيمة للمنظمة وتعظيمها يعتمد على القياس والتقويم المستمر.

5- أجترت مصطلح رأس المال الفكري العديد من المصطلحات المعاصرة وجرى عليها عدد محدود من الدراسات التبشيرية والنقدية، وكانت هذه المصطلحات أما تدور حول ذات المصطلح الأم (IC) او تتخذه اساس لمعالجة فكرة أو موضوع جديد. وعلى هذا الاساس تبدأ بالمناقشة والتحليل والتفسير والنقد. ومن هذه المصطلحات الآتي:

آ- رأس المال الفكري الستراتيجي (Strategic Intellectual Capital) (Matrix Links,2004)

ب- رأس مال المعرفة Knowledge Capital (Albrecht,2003)

جـ- الادارة الشاملة لرأس المال الفكري Comprehensive Intellectual Capital Management (Al-Ali,2003).

د- المجال المحدد لرأس المال الفكري Context-Specific Intellectual Capital (Singer,2003)

هـ- تنقيب البيانات Data Mining

و- صنّاع المعرفة Knowledge Workers (Awad & Ghaziri,2004)

ز- رأس المال الاجتماعي Social Capital (العنزي،2006).

ح- ذكاء الاعمال Business Intelligence (العنزي،2005).

ثانياً: مفهوم رأس المال الفكري واهميته للمجتمع ولمنظمة الاعمال

قال فولتير «اذا اردت ان تتحدث معي، فعليك ان تحدد مصطلحاتك ومفاهيمك، اذ على ذلك يعتمد الفهم اللاحق لأية تفصيلات

او تحليلات، وكما يعتمد على ذلك نجاح الجدل او الحوار المتبادل». (Englund & Graham,2002:245)

وانطلاقاً من ذلك يعد من الضروري استعراض مفاهيم رأس المال الفكري، وبيان أهميته وعلى النحو الآتي:

1- مفهوم رأس المال الفكري

أصبح رأس المال الفكري مألوفاً لدى الكثيرين ودارج الى حد كبير جداً في حياتنا اليومية، بدليل بدأ يترأس عناوين المقالات الرئيسة في الصحف الشعبية والبحوث الثقافية.(Yakhelf & Morling,1999:3)، ولكن على الرغم مما تقدم، وكما يقول الفيلسوف الالماني (هيجل): «ليس كل ما هو مألوف مفهوم بوضوح، والمشكلة تبدأ عندما يجب ان يحل الفهم محل مجرد الألفة».

ان ما تقدم دفع الباحثين لاحصاء المفاهيم المتعلقة بالمصطلح المذكور، كما وردت في الفكر الاداري المتخصص الذي تسنى الاطلاع عليه. ووجد انها تقارب (50) مفهوماً.

(العنزي،2001)، (Mertins et al,2001)، (Roos et al,1997)، (Styer,1990)، (Akpinar& Akdemir,2004)، (Rao,2004)، (Mati,2003)، (صالح، 2001)، (Chen et al,2005)

ولجعل المألوف مفهوم، استلزم الأمر استعراض بعض المفاهيم المنقاة بحسب المراحل الزمنية الثلاث المحددة بالفقرة السابقة وبواقع (0.25) من مجتمع المفاهيم، ومحاولة تحليل محتواها واستنباط مفهوم نظري واجرائي منها يلائم توجهات الدراسة الحالية ويوضح الجدول (1 - 5) تلك المفاهيم.

جدول (1- 5)
مجموعة منتقاة من مفاهيم رأس المال الفكري من وجهة نظر بعض الكتاب والباحثين المعتمدين

المرحلة	ت	الكاتب	السنة	مضمون المفهوم
الأولى عدد مفاهيمها (18)	1	Theador & Schultz	1961	مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها لاستغلال مجمل الموارد الاقتصادية.
	2	Marshall	1965	ان رأس المال يتضمن جزء كبير من المعرفة والتنظيم، وان المعرفة هي اقوى محرك للانتاج.
	3	هاريسون ومايرز	1966	جميع القوى البشرية القادرة على شغل الوظائف الادارية والفنية.
	4	وهيب وآخرون	1987	المجموع الكلي، الكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع، فالجانب النوعي يمثل الكفاءات الذهنية والمستويات العلمية للسكان ومن خلال المستوى التعليمي يتم تحديد الجانب النوعي المرتبط بالخبرة والمعرفة، اما الجانب الكمي فيحسب من خلال الحجم الكلي للسكان.
الثانية عدد مفاهيمها (8)	5	Stayer	1990	القدرة العقلية التي تمثل الثروة الحقيقية للمنظمات التي لم يتابعها المحاسبون مثلما يتابعون النقد والموجودات وغيرها.
	6	Edvinsson	1991	الموجودات الفكرية التي تتجاوز قيمتها قيمة الموجودت الأخرى التي تظهر في الميزانية العمومية، وتتكون هذه الموجودات من نوعين، بشري: يمثل مصدر الابتكار والتجديد، وهيكلي: يمثل الجزء المساند للبشري كنظم المعلومات وقنوات السوق وعلاقات الزبائن.
الثالثة عدد مفاهيمها (26)	7	Stewart	1997	المادة الفكرية- المعرفة، المعلومات، الملكية الفكرية والخبرة التي توضع قيد الاستخدام من أجل خلق الثروة الرابحة، لأن اقتصاد اليوم يختلف في الاساس عن اقتصاد الأمس.
	8	Guthrie & Petty	2000	القيمة الاقتصادية لفئتين من موجودات الشركة غير الملموسة هما رأس المال المنظمي، ويشمل ملكية نظم البرامجيات، شبكات التوزيع، وسلسلة التجهيز. ورأس المال البشري الذي

				يعتمد على الموارد الإنسانية.
	9	العنزي	2001	المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة.
	10	Daniels & Noordhuis	2002	الفرق بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية الصافية للشركة، أي القيمة الاضافية التي يرغب السوق بدفعها الى الشركة على قيمة رأس مالها السهمي.
	11	Malhotra	2003	قوة عقلية، مصادرها- المعرفة، المعلومات، الذكاء، الخبرة-تؤثر في زيادة القيمة السوقية والتشغيلية والتطويرية للمنظمة.

	12	Awad & Ghaziri	2004	مجموعة من الافراد الذين يستخدمون عقولهم أكثر من استخدامهم لأيديهم، لأنهم يمتلكون خبرات، قيم، ثقافة، قدرة على الابتكار والابداع من اجل ايجاد حل متخصص أو خلق قيمة.
	13	Chen et al,	2005	مجموعة رؤوس الأموال- البشرية، المادية، الهيكلية- التي اذا بلغت مستوى الكفاءة ستحسن الاداء المالي وبالتالي تجعل قيمة المنظمة السوقية أكبر من الدفترية.

بناء على معطيات الجدول (1 – 5) يستشف ما يأتي:

أ- بلغ عدد المفاهيم المعروضة (13) مفهوماً من أصل (50) مفهوماً[1]، وتشكل نسبة (29%) تقريباً التي هي أكبر من الربع قليلاً. وتعد نسبة مقبولة، موزعة بنسبة (8%) للمرحلة الأولى و(4%) للثانية و(14%) للثالثة، ومن الطبيعي ان تكون نسبة المرحلة الثالثة معادلة لنسبتي المرحلتين الأولى والثانية، لأن تلك المرحلة شهدت جهود بحثية عديدة ومؤتمرات متعددة.

ب- ركزت مفاهيم المرحلة الأولى على القابليات البشرية عامة بجانبيها النوعي والكمي، وبالاستناد الى المبادئ الاقتصادية فقط. وبرغم منطقية بعض المبادئ الا ان معالجتها تبقى احادية الجانب. ويقول (العنزي،2004) في هذا الصدد: ان ادارة المنظمات لو اعتمدت على المبادئ الاقتصادية، فأنها قد لا تستطيع الوصول الى ما دعي اليه (Stewart) بتوكيده على رأس المال الفكري بوصفه الثروة الأكيدة التي لا يمكن ان تستغني عنه اية منظمة اعمال.

ج- مفاهيم المرحلة الثانية لتوضيح المقصود برأس المال الفكري، بأعتماد مبادئ المنهج السلوكي والمعرفي، الا انها شكت من عدم متابعة المحاسبين لمردوداته وقد يكون السبب وراء ذلك عدم القدرة على قياس مكوناته وهذا ما افصح عنه (Koenig,2000) بقوله «انه في

(1) نظراً لعدم منطقية عرض هذا العدد من المفاهيم فقد ارتأى الباحث اختيار (0.25) من مجموع المفاهيم بالسحب العشوائي الطبقي، وهذا العدد يمثلها تمثيلاً مقبولاً، اذ اظهر اختبار (X^2) ان القيمة المحسوبة لعينة مفاهيم رأس المال الفكري بلغت (0.001) وهي اصغر بكثر من القيمة الجدولية (6.635) عند مستوى (0.01) ودرجة حرية (1)، وهذا يعني ان عينة المفاهيم المحسوبة تنتمي الى المجتمع نفسه وتمثله.

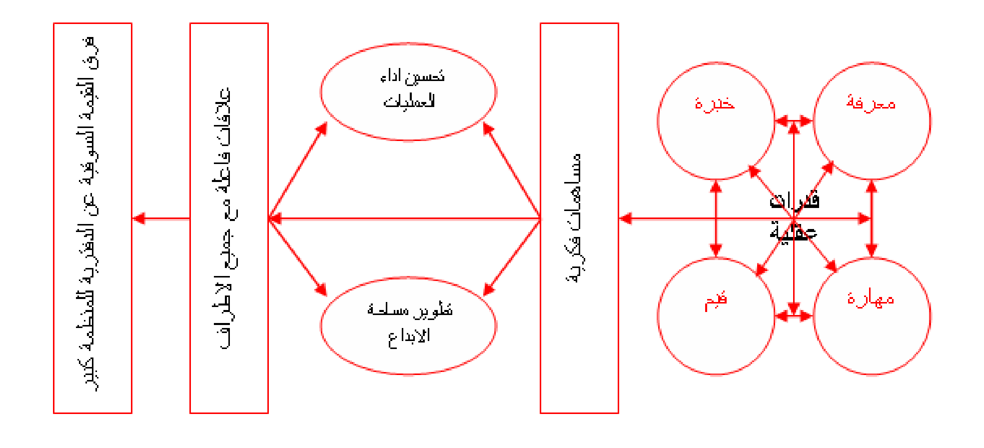
بداية التسعينات، كان رأس المال الفكري الشغل الشاغل لبحوث رجال الاعمال، وحاولوا العثور على طرق لحسابه، وجعله جزءٍ من الميزانية، واتضح رغم كثرة البحوث حول ذلك، من الصعب جداً من الناحية العملية قياسه، ان لم يكن مستحيلاً».

د- أكدت مفاهيم المرحلة الثالثة على النظرة الشمولية لمفرداتها- (اقتصادية، سلوكية، معرفية)- من جهة، والتأكيد على قياس مكونات رأس المال الفكري من جهة أخرى، معتبرة ذلك ضرورة لابد منها. ويقول (Lenzner & Shook,1998:4) في هذا الصدد «ان قياس رأس المال الفكري قضية حتمية لابد منها، فما لا يقاس لا يمكن ادارته»، ويعضد (Brown,1998:2) الرأي السابق بقوله: «أن تعزيز الموجودات الفكرية في المنظمة وتفعلياتها، يتم عندما يكون هنالك قياس للقيمة الفكرية فيها يبين مدى الافادة منها».

وبعد هذا العرض، لعل من المفيد ذكره الى انه يمكن النظر الى المراحل الثلاث كمنظومة تكاملية، اذ سهلت المرحلةالأولى ولادة المرحلة الثانية، واستفادت المرحلة الثالثة من هنات الثانية. وعلى هذا الاساس ننظر إلى رأس المال الفكري، بأنه:

مجموعة من العاملين يمتلكون قدرات عقلية، عناصرها- (معرفة، مهارة، خبرة، قيم)- يمكن توظيفها واستثمارها في زيادة المساهمات الفكرية، لتحسين اداء عمليات المنظمة، وتطوير مساحة ابداعاتها، بشكل يحقق لها علاقات فاعلة مع جميع الاطراف المتعاملة معها، ويجعل فرق قيمتها السوقية عن قيمتها الدفترية كبيراً.

ويجسد الشكل (2 - 5) متضمنات مفهومنا رأس المال الفكري



2- أهمية رأس المال الفكري

تبين المعايير الآتية أهمية رأس المال الفكري للمجتمع ولمنظمات الاعمال

أ- المنزلة الرفيعة

لقد فضل الخالق جلت قدرته، بني البشر على سائر المخلوقات الأخرى ومنحهم نعمة العقل والتفكير، وافرد لأصحاب العقول والألباب في القرآن الكريم موقعاً مهماً، اذ ذكرت هاتان الكلمتان في (61) آية موزعة على (43) سورة كريمة، أي بنسبة (38%) من مجموع سور القرآن الكريم البالغة (114) سورة، وهي نسبة ليست بالقليلة. وتشير الى أهمية الدور الذي يؤدونه وحجم المسؤولية الملقاة عليهم ازاء الدين والدنيا، عن طريق نعمة العقل التي تعمل بفعل جزء لا زال غامضاً للكثيرين ولا يعرف معجزته الا القليلين. وتقول (بربارة دويل) المتخصصة في تخطيط وظائف الدماغ عن ذلك «لقد بقي الدماغ غامضاً، لأن من الصعب الدخول اليه، والدماغ عبارة عن (1.4) كيلو من الأنسجة الدقيقة الوردية والرمادية المرتبطة بقشرة صلبة تبطن ممراً نسيجياً فقرياً مرناً مكسواً بهيكل عظمي يعرف بالمجتمع، ولم يستطع احداً رؤية الدماغ، وهو يعمل بأستثناء نخبة من جراحي الأعصاب والعلماء(Trout,1993:3)».

ان نعمة العقل ومن خلالها التفكير، تعد الان السلاح الاقوى والمؤشر الاكثر موضوعية لتقرير تقدم المجتمعات والمنظمات.

وعلى هذا الاساس شددت لجنة اعادة بناء اليابان بعد الحرب العالمية الثانية على ان الهدف الكبير، هو استعادة اليابان موقعها التجاري العالمي، وهذا يتم عن طريق اعتمادها على علمائها ومفكريها ومهندسيها لاختراع، وانتاج سلع جديدة وتوليد افكار مبدعة (Trurni,1976). ويتفق (جواهر لال نهرو) مع المقولة السابقة بقوله «لا ارى طريقاً اكثر فاعلية لمحاربة الفقر غير طريق استثمار العقول والقدرات المتميزة التي تعمل على خلق التكنولوجيا والتقدم» (Nehru,1965) ويؤكد هذا السياق (ماوتسي تونغ) اذ يرى «لا توجد بلاد غير منتجة، بل توجد عقول غير منتجة» (عبيد،2000). وكما يعضد الاراء السابقة رئيس مجلس الادارة والمدير العام للصندوق العربي للأنماء الاقتصادي والاجتماعي، اذ رأى «لم يعد امتلاك الثروات هو العامل الوحيد المحدد لمكانة الدول وقدرتها على

المفاضـــلة بـــل القـــدرات العلميـــة، أو امـــتلاك وســـائل المعرفـــة» (الحمد،2004: 545).

ب- تأسيس المنظمات الذكية

ان المنظمـات الذكيـة هـي المنظمـات التـي تهـتم فـي اسـتثمار العقـول الموجـودة لـديها، وتكنولوجيـا المعلومـات المتـوافرة لهـا، مـن خـلال نظـام قيمـي راق يعتمـد الشـفافية والافصـاح المعلومـاتي، وينبـذ الهياكـل الهرميـة والمراكـز الوظيفيـة كمبـادئ اساسـية لـه. وبـذلك فـأن كـل مـا يوجـد فـي المنظمـات الذكيـة هـو تحديـد مسـؤوليات ومهمـات، وتنـوع خبـرات وتعـدد مهـارات الشـخص الواحـد، ومكاتب بسيطة خالية مـن الزخرفـة والتعقيـدات، (Heisig & Runeson,2001:158) وقـد عبـرت شـركة (Skandia) عـن المنظمـة الذكيـة، بصـيغة معادلـة علـى النحـو الآتـي: (العلـي والعمـري، 2004: 9)

المنظمة الذكية = رأس المال الفكري + تكنولوجيا المعلومات + القيم

ويستخلص من الطروحات آنفة الذكر ان بناء المنظمـات الذكيـة يستلزم بالدرجة الاساس توافر العقول المتميزة بذكائها وقدرتها على استثمار باقي المـوارد. وتسـخيرها لصـالح توسـيع مسـاحة التميـز لمنظمـاتهم، لأن تلـك العقـول لهـا قابليـة التكيـف مـع الظـروف المتغيـرة، وهـذا هـو رأس المـال الفكري.

ويعطـي (وليام غيتس) المدير التنفيذي لشركة ميكروسوفت الـدليل علـى ذلك بقوله «في مجتمع بزوغ المعلومات الحـال أصبحت المـوارد الطبيعيـة الحاسمة هي الذكاء الانساني، والمهارة، والقيادة. وفي كل منطقة من العالم وفرة منها. وهذا يعد بأن تكون المرحلة القادمـة في التـاريخ الإمسـاني ذات اهميـة خاصـة» (Devlin,2001: 15)، ويعبـر (Treacy, et al,2003) عـن السياق التنافسي المحتدم فيما بين المنظمات حاليـاً وسـعي كـلا منهـا لتوسـع حصـتها السوقية على حساب الآخرى بما يلـي: «ان الحـرب بـين المنظمـات حاليـاً حـرب عقـول بعقـول»، ومثـل هـذه الاسـباب هـي التـي ولـدت الميـل الكبيـر فـي نمـو الوظـائف ذات الطـابع المعرفـي وزيـادة الطلـب عليهـا. اذ تشير الاحصـاءات في مختلف دول العالم، الـى ان هنـاك ميـل كبيـر فـي نمـو

الوظـائف ذات الطـابع المعرفـي، لأن هـذه الوظـائف تشـكل قـوة عظيمـة للمنظمات وعامل مساعد في بقائها ومنافستها في السوق الذي يتسم بحركة تطويرية سريعة. (الغالبي والعامري، 2004)

ويعتقد اذن ان هذا النمو في الوظائف المعرفية فرضته ظاهرة العالمية، لأن سوق العمل في ظلها ستشهد اتجاهاً متزايداً للطلب على رأس المال الفكري، الذي يتصف بخبرات متنوعة ومهارات متعددة. ودعماً لما تقدم، تطلـب شـركة (Corning) الأمريكيـة المتخصصـة بصـناعة قطـع غيـار السيارات من موظفيها ان يتعلموا ثلاث مهارات أو مجاميع من المهارات الفنيـة فـي غضـون سـنتين للاحتفـاظ بوظـائفهم، والا يسـتغني عـنهم. (Krajewski & Ritzman,1999: 512)

ج- استثمارات ناجحة وعوائد عالية

بحلول ما يسمى بـ مجتمع المعرفة (Knowledge Society) تغيرت لغة الادارة مـن تركيزهـا علـى القابليـات البشـرية الـى القابليـات الذهنيـة. ففـي عصـر الحرفـة العقليـة (Mind Crafting) يؤلـف الفكـر رأس مـالاً ذو قيمـة عاليـة وكنـزاً مـدفوناً (العنـزي،2001: 117) يحتـاج الـى مـن يبحـث عنـه ويستخرجه وينشـره فـي ارجـاء المنظمـة، للافـادة منـه فـي تطـوير الانتـاج والانتاجيـة. وأكـد (Stewart) فـي هـذا الصـدد «ان الفكـر الموجـود فـي المنظمة يصـبح رأس مـالاً فكريـاً، عنـدما يمكـن نشـره للقيـام بشـئ لا يمكـن اجـراءه لأن رأس المـال الفكـري يحـوي معرفـة مفيـدة (Brown,1998: 2). ويؤيد الرأي السابق (Awad & Ghaziri,2004: 422) بقولـهما» ان السـؤال الاساس للمدير الذكي هو – ماذا نفعل؟ وليس ماذا نصنع؟ (What are we doing? not what we make?)، الـذي يجعلنـا علـى مـا نحـن عليـه؟ وهـذا السؤال يخاطب جرد الشركة المستمر للمهارات والمناقشـات والموهوبين، لأن المعرفة وقابلية الناس على انتاجها واستخدامها تعد رأس المال الوحيد الذي تمتلكه المنظمة.

وبالاستناد الى مـا تقدم يبـدو ان الاستثمار فـي رأس المـال الفكـري تعد عمليـة ناجحـة، ولكـن لمـاذا؟ هـذا مـا كـان لا يعرفـه وبـالرجوع الـى بعـض الوقائع الميدانيـة الموثقـة فـي المراجـع العلميـة، تأكـد لـه انهـا عمليـة ناجحـة لأنـها تحقق عوائـد عاليـة تصـل حـد الخيـال فـي بعـض الاحيـان. ففـي سـبيل المثال، فـي اواخـر آب (1999) اشـتريت شـركة (Cerent) شـركة معرفيـة مـن قبـل شـركة (Cisco) للاطعمـة والبروتينـات وتمـت تسـوية الشـراء بأصـدار (100) مليـون سـهم لـنظم (Cisco) لصـالح حملـة اسـهم شـركة

(Cerent)، ونظراً لأن قيمة السوق لاسهم نظم (Cisco) كانت وقت الشراء تعادل (68.95) دولار أمريكي، فأن ذلك اضاف قيمة سوق بمقدار (5.9) مليار دولار[1] على على الشركة التي شكلت في كانون الثاني (1997) وعند وقت الشراء عام (1999) كان مجموع موظفي شركة (Cerent) هو (287) موظفاً، وبالتالي فأن قيمة كل موظف كانت تعادل (24) مليون دولار[2]. وهذا يعني ان شركة (Cerent) كانت ثرية جداً برأس مالها الفكري (Caddy,2000: 5).

وفي عام (2000) حققت شركة (IBM) اكثر من بليون دولار[3] كعوائد لبراءات الاختراع (Koeing,2000: 1). وأما شركة (ميكروسيستمز) الأمريكية لانتاج الحواسيب، وعلى لسان مديرها التنفيذي (John Gage) حققت ارباح تزيد على (6) مليارات دولار بواسطة (6 الى 8) موظف فقط يمثلون رؤوس مال فكرية (مارتن وشومان، 2003: 24) وتراوحت قيمة رأس المال الفكري لشركة (Microsoft) ما بين (67 الى 91.6) بليون دولار. وحققت شركة (Coca cola) أفضل تقييم وتوليد لرأس مالها الفكري، اذ قال (Strasmann) الخبير المتخصص بحساب الموجودات غير الملموسة، ان هذه الشركة التي تبيع الماء والسكر وقليل من الفقاعات، تحقق ثروة عالية عن طريق معرفتها الحميمة في السوق، واسم علامتها التجارية وعلاقتها مع منافذ التوزيع.(نجم، 2004: 424)

د- مورد ستراتيجي وسلاح تنافسي

في ظل الاقتصاد المعرفي أصبح رأس المال الفكري مورداً ستراتيجياً يشكل قوة فاعلة لهذا الاقتصاد والمصدر الرئيس للثروة والازدهار، وحدد (العنزي،2006) خصائص المورد الستراتيجي، بما يأتي:

- ان يكون ثميناً ويضيف قيمة للمنظمة.
- ان يتسم بالندرة.
- لا يمكن تقليده بسهولة ومضاهاته.

---

(1) (100 مليون * 68.95 = 6895000000 = 6.9 مليار دولار تقريباً.
(2) 6.9 مليار ÷ 287 موظف = 24 مليون دولار.
(3) بليون دولار = $(10)^{12}$ = 1.000.000.000.000 دولار.

- لا يمكن احلال بديل عنه.

وعدد تأمل هذه الخصائص يتبادر الى الذهن تساؤل مفاده، كيف تنطبق هذه الخصائص على رأس المال الفكري؟ وتجيب الدراسة على ذلك بما يأتي:

(1) انه مورد ثمين لأنه يحمل معرفة متفردة ساهمت في اكتشاف تطبيقات واساليب جديدة في الانتاج والخدمات ابرزها تقليل معدلات استعمال المواد الخام بنسبة كبيرة من الطاقة. فاليابان مثلاً استهلكت عام (1984) ما يعادل (60%) فقط من المواد الخام التي استهلكت عام (1973) لانتاج الكمية نفسها من المنظمات الصناعية، وكذلك فأن المعرفة مكنت من استعمال (50 الى 70) رطل من الالياف الزجاجية لتقوم بتوصيل عدد من المكالمات الهاتفية لما يقوم به استعمال (طن واحد) من الاسلاك النحاسية. (مرسي،1999: 16)

(2) انه مورد يتسم بالندرة لأنه يحمل خبرات ومهرات متعددة ومتنوعة تمكنه من زيادة الابتكارات والابداعات المتسارعة وفي وقت قياسي، وهذا ما أكدته الاحصاءات العالمية من ان هناك اختراعاً جديداً (كل دقيقتين)، وهذا هو أحد اسباب تزايد براءات الاختراع المسجلة، فقد بلغت عام (1997) ما يزيد عن (30) مليون براءة اختراع (البرواري،2001: 66).

(3) انه مورد لا يمكن تقليده بسهولة، لأن المعرفة في أي منظمة تكون خاصة بها ولها بصماتها المميزة والتي استطاعت بنائها خلال مدة زمنية وبأنفاق كلف عالية، فعلى سبيل المثال تبلغ كلف بناء المعرفة في ثلاث دول هي الولايات المتحدة، والمملكة المتحدة، والمانيا، ما يقارب (612) مليون دولار يومياً، وبالتالي فأن صعوبة التقليد تكون في اختلاف معرفة منظمة عن منظمة أخرى ودولة عن دولة أخرى.

(4) انه مورد لا يمكن احلال بديل عنه مرتبط بالقدرة المميزة للمجاميع والتعاون بين العاملين الذي لا يمكن نسخه واحلاله محل المعرفة السابقة. لذلك قيل في الاوساط الادارية: لا مستقبل للشركات ان لم تقم وبشكل جدي، بإدارة رأس مالها الفكري بشكل متقن. (Yakhelf & Morling,1999: 6)

ثالثاً: ادوار رأس المال الفكري

ان موضوع الدور (Role) مستمد اساساً من علم الاجتماع، فهو يعني ذلك النمط من الافعال المتوقعة من شخص خلال ما يقوم به من أنشطة تتضمن الآخرين. وينشأ الدور كنتيجة للمركز الذي يشغله الشخص في البناء الاجتماعي، حيث يتفاعل مع غيره من الاشخاص. ولكي يستطيع الشخص أن ينسق عمله مع الآخرين في أحدى المنظمات، فأنه يحتاج الى وسيلة يستشف من خلالها سلوكهم عندما يتفاعل معهم، ويؤدي الدور هذه الوظيفة في اطار النسق الاجتماعي. وفي ضوء ذلك فأن رأس المال الفكري يؤدي ادواراً يفرضها عليه مركزه في المنظمة، وحدد (Harrison & Sullivan, 2000:38) هذه الادوار، بما يأتي:

1- الادوار الدفاعية (Defensive Roles) وتشمل الممارسات الآتية:

أ- حماية المنتجات والخدمات المتولدة من ابداعات رأس المال الفكري للشركة.

ب- حماية حرية التصميم والابداع.

جـ- تخفيف حدة الصراعات وتجنب رفع الدعاوى.

2- الادوار الهجومية (Offensive Roles): وتضم الممارسات الآتية:

أ- توليد العائد، عن طريق:

- المنتجات والخدمات الناجمة عن ابداعات رأس المال الفكري.
- الملكية الفكرية للشركة.
- الموجودات الفكرية للشركة.
- معرفة الشركة ومعرفة – كيف (أي براعة الشركة).

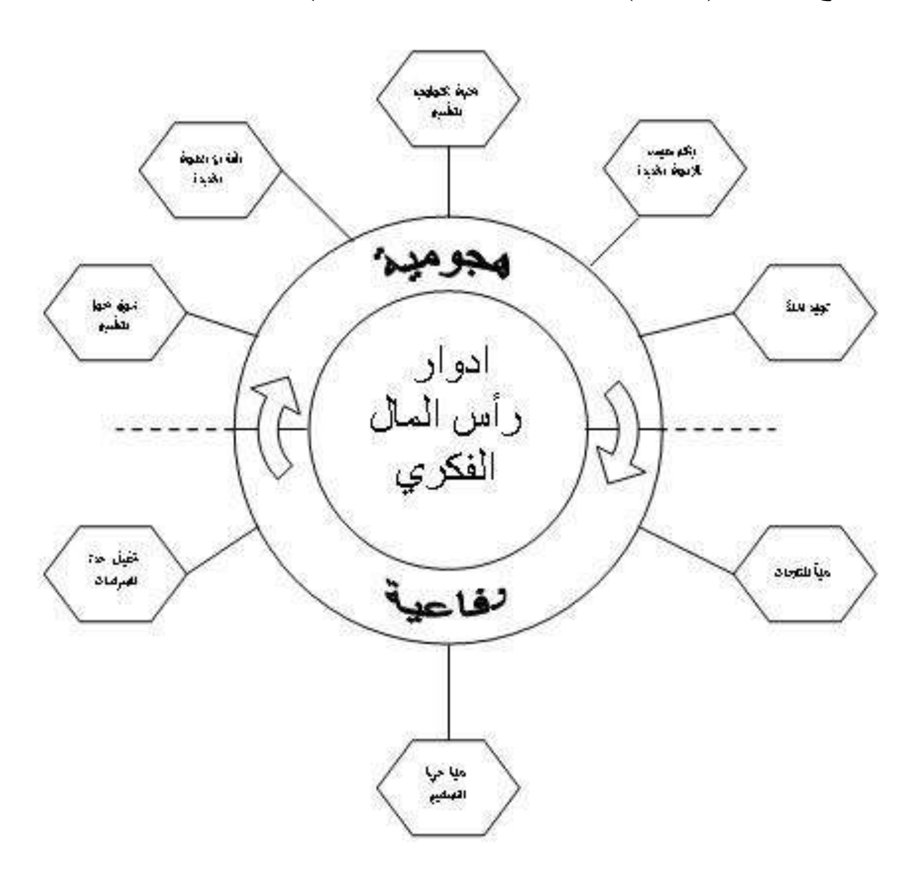
ب- ابتكار مقاييس للاسواق الجديدة وللخدمات والمنتجات الجديدة.

جـ- تهيئة منافذ لأختراق تكنولوجيا المنافسين.

د- تحديد آليات النفاذ الى الاسواق الجديدة.

هـ- صياغة إستراتيجية تعويق دخول المنافسين الجدد.

ويوضح الشكل (3 - 5) ادوار رأس المال الفكري.



ومما يذكر هنا ان ابعاد الشكل السابق واضحة بأستثناء السهمين الاثنين فأنهما اشارة الى امكانية انتقال رأس المال الفكري من الدور الهجومي الى الدفاعي وبالعكس، الا ان هذا الانتقال ليس عشوائياً أو غير ممنهج، بل تحكمه مجموعة مؤشرات صاغها (Bahra,2001: 33)، بهيئة تساؤلات وعلى النحو الآتي:

- ما الاهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها بوساطة رأس المال الفكري؟

- ما درجة تكامل أنشطة رأس المال الفكري مع إستراتيجية المنظمة؟

- من المسؤول عن استخراج القيمة من رأس المال الفكري للمنظمة؟ فهل هو المستشار القانوني للملكية الفكرية؟ أم نائب رئيس البحث والتطوير؟ أم مدير التطوير التجاري؟

- هل ادارة رأس المال الفكري ستكون مركزية ام لا مركزية؟
- ما نوعية الموارد التي يتيلم الى رأس المال الفكري؟

رابعاً: مداخل دراسة رأس المال الفكري

ان المدخل من وجهة نظر (Stuffebsam,1991: 60) يمثل منهجية اعادة بناء المعرفة والخبرة المتعلقة بموضوع ما على وفق نظريات، او مسارات منظمة ومتطورة تكفل زيادة سيطرة الباحث أو تحكمه في المعرفة والخبرة. ويتضح من ذلك ان المدخل يمثل طريق لتناول موضوع ما وتحليل اركانه. وعلى هذا الاساس قد يكون لكل موضوع مدخل أو اكثر لدراسته. ولدى تحري الادبيات المتخصصة، اتضح ان هناك خمسة مداخل لدراسة المال الفكري، وكما يأتي:

(Jackson,1998:4) (العامري والغالبي، 2004)

1- **المدخل الفلسفي**: ويؤكد هذا المخل على ان رأس المال الفكري معني بالتنظير العلمي للمفهوم المعرفي، وكيفية جمع المعلومات حول الحقائق الاجتماعية والمنظمة. ويركز على اهداف وانواع ومصادر المعرفة. وكما يركز على العلاقة بين معرفة رأس المال الفكري والمفاهيم الأخرى مثل درجة التأكد والسببية وتبرير المعتقد والشك وغيرها.

2- **المدخل الادراكي**: يمثل هذا المدخل مساهمة علماء الادارة ونظرية المنظمة والسلوك التنظيمي، وينظرون الى رأس المال الفكري من زاوية قيمته الاقتصادية والفكرية، ويعدونه بوجود ستراتيجي مهم وشرطاً لبقاء المنظمة منافسة في السوق بكفاءة وفاعلية. ولذلك لا بد لها من ان تحصل على قدر من المعرفة والخبرة بهدف تطبقاتها لحل المشاكل الادارية والتنظيمية واستثمار الفرص المتاحة.

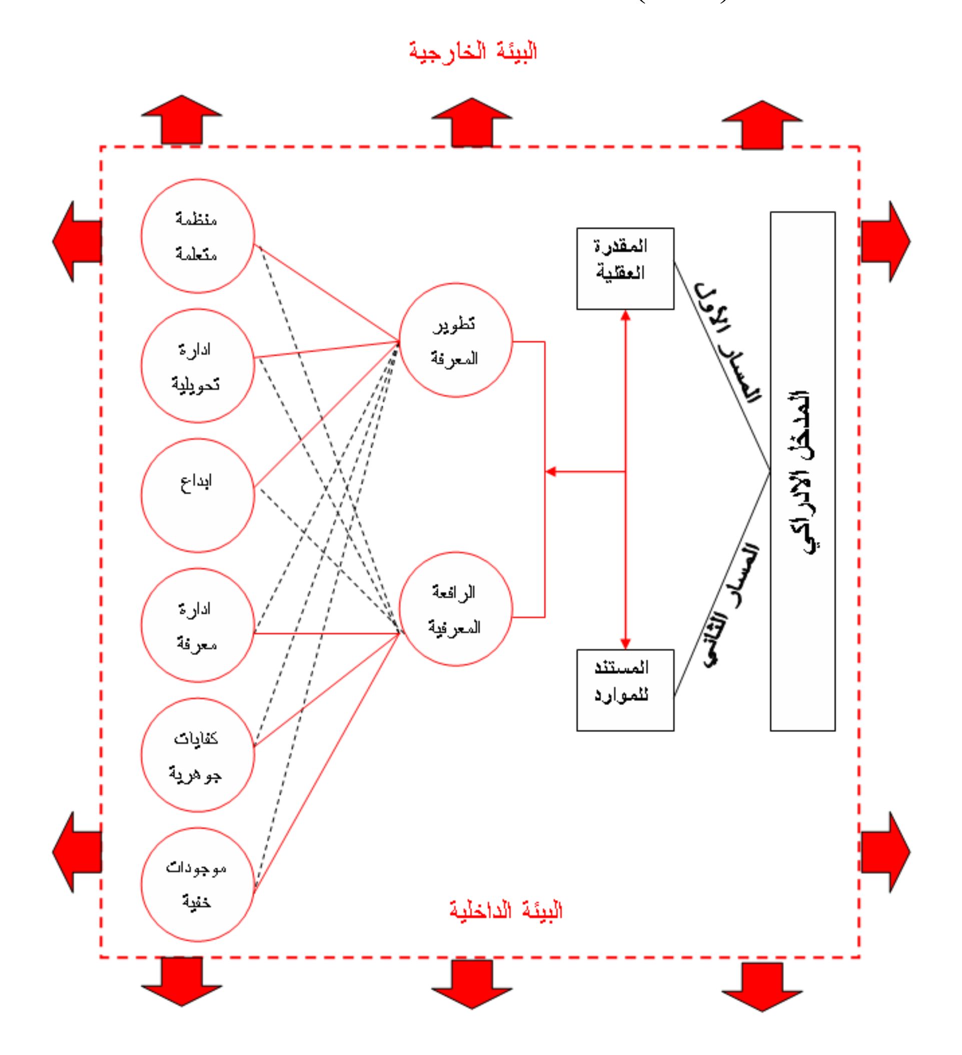
ومما تجدر الاشارة اليه الى ان المدخل الادراكي يعتمد مسارين هما: (Harrison & Sullivan,2000: 38)

- المسار الأول: مسار المعرفة والمقدرة العقلية، ويركز على خلق وتوسيع معرفة الشركة.
- المسار الثاني: المسار المستند على الموارد، ويركز على كيفية خلق الارباح من مجموعات الموارد الملموسة والفكرية في الشركة.

ان هذين المسارين رغم استقلاليتهما، فهما مرتبطين ويعملان كمنظومة تفاعلية تكاملية تجمعهما في ذلك نظرة واحدة هي الانطلاق من الداخل الى الخارج، او ما يسمى ستراتيجياً مسار السنجاب، لا مسار

الطيـر، فمسـار السـنجاب يعتمـد علـى فكـرة موضـوعية مفادهـا: انـه علـى المنظمة ن تحلل وتدرس بيتها الداخلية لتكون هذه الدراسة نقطـة الانطـلاق فـي التفكيـر، اذ يـتم الاعتمـاد علـى المهـارات، الخبـرات، والمـوارد...، وبالتالي فالمنظمة هنا تشبه السنجاب الذي ينطلق داخل الشجرة وفي كيانها من الاسفل الى الاعلى. بعكس مسار الطير الذي يركز على الانطلاق من الخـــــارج نحـــــو الـــــداخل، فـــــالطير يبحـــــث فـــــي الشـجرة الكبيـرة ذات الاغصـان المتعـددة علـى غصـن معين ليقـف عليـه (بن حبتور،2004: 79-80).

ويمكـن تصـوير المـدخل الادراكـي ومسـاراته وتأثيراتـه علـى البيئـة الخارجية بالشكل (4 - 5)



شكل (4 - 5) المدخل الادراكي ومساراته وتأثيراته
في البيئة الخارجية

المصدر: من اعداد الباحثين بالافادة من
(Roos et al,1997: 15)

3- المدخل الشبكي: ويقوم هذا المدخل على نظريات المنظمات الشبكية، اذ يفسر رأس المال الفكري من خلال تركيزه على اقتناء وتقاسم ونقل المعرفة من خلال انماط تبادل افقية وانسياب متداخل للموارد وخطوط اتصال تبادلية، وبعد اقتناء وتقاسم المعرفة الحلقة الأولى في سلسلة التعليم التنظيمي، تليه ممارسات جديدة أخرى ترى المنظمة انها ضرورية.

4- مدخل الممارسة الجماعية: ويستند هذا المدخل على المنظور الاجتماعي والتاريخي لدراسة المعرفة اذ ينظر هذا المدخل الى المعرفة على أنها ملك عام للزبائن أو الجماعة أو انها لا شئ على الاطلاق، وليس هناك الا الاتفاق والاجماع في تداول المعرفة، وانها نقلت من اجيال الى اجيال بعملية تقليدية. فالمعرفة في اطار هذا المدخل، تمثل التزام وثقة للجماعة في الرصيد المعرفي المتراكم.

5- المدخل الكمي: تمثل المعرفة في اطار هذا المدخل نظاماً متكاملاً للتعامل مع المشكلات بطرائق علمية محددة تعطي نتائج تتصف بالأمثلية وأن تكنولوجيا المعلومات والاتصال تتغير في اطار هذا المدخل لتأخذ بعداً عملياً يتعامل مع مشكلات معقدة وكبيرة، ويعطي أهمية للافراد من خلال المعرفة التي يزودهم بها.

الخلاصة:

تناول الفصل الحالي عرضاً للمرتكزات الفلسفية لرأس المال الفكري، عبر تحديد بدايات ظهوره وأساسها الفكري والنظري ثم أوضح مؤشرات تطوره عبر الحقب الزمنية حتى تبلور بصيغة نظرية لها قواعد ومبادئ وإفتراضات بعدها عرض المفاهيم الأساسية لها وحلل مضامينها الفكرية وشخص أهميته للمنظمات وضرورة الإهتمام به، وأخيراً تناول بالتفصيل مداخل دراسته وهي (الفلسفي، والإدراكي، والشبكي، والممارسة الجماعية، والكمي) موضحاً الأساس المعرفي لكل مدخل وآلياته في دراسة رأس المال الفكري.

المصادر:

باللغة العربية:

1. الحبيب، مصدق جميل، (1981)، التعليم والتنمية الاقتصادية، الدار الوطنية للتوزيع والاعلان، بغداد.
2. ديفيز، كيث، (1974)، السلوك الانساني في العمل: دراسة العلاقات الانسانية والسلوك التنظيمي، ترجمة سيد عبد الحميد مرسي، ومحمد اسماعيل يوسف، دار نهضة مصر للطبع والنشر، القاهرة.
3. بن حبتور، عبد العزيز صالح، (2004)، الادارة الاستراتيجية – ادارة جديدة في عالم متغير – دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

باللغة الإنكليزية:

1) Quinn, J. , (1995), Intelligent Enterprise , The Free Press , New York.
2) Roos,G. etal, (1997), Intellectual Capital:: Navigating The New Business Lands Cape, Creative print and Desgn ,Wales.
3) Stewart, T., (1999), Intellectual Capital: The New Wealth of Organizations , Doubleday – currency, New York.
4) Mertins,K. , etal ,(2001), Knowledge Management: Best practices in Europe, a aid -free paper , Berlin.
5) Sveiby, K.,(1986),Intellectual Capital Thinking ahead ,CAP,Australian.
6) Devlin, K., (2001), Info Sense Turning Information Into Knowledge , W.H. Freeman and company , New York.
7) Albrecht, K.,(2003), The Power Of Minds At Work: Organizational Intelligence in Action ,McGraw-Hill, New York.
8) Krajewski,L., & Ritzman,L.,(1999), Operations Management: Strategy and analysis, 5th Ed, Addison Wesley , New York.

الدوريات:

باللغة العربية:

1. الركابي، عبد الصمد، (1981)، الاستثمار في الانسان واهمية رأس المال البشري في استراتيجية التصنيع الخليجية، مجلة الاقتصادي، السنة (22)، العدد (1)، بغداد.
2. الحمد، عبد اللطيف، (2004)، المعرفة كضرورة للتنمية، مجلة العربي، العدد (545)، الكويت.
3. البرواري، نزار، (2001)، الدور المعاصر للموارد البشرية العربية في ظل مجتمع المعرفة والتنافسية، مجلة الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية، العدد (36)، بغداد.
4. العنزي، سعد، (2001/ ب)، المنظور النفسي للاستثمار في سوق المالية (مدخل علم التمويل السلوكي)، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد (1)، العدد (2).

باللغة الإنكليزية:

1. Jeffers, D. ,(1997),The Role Of Tacit Knowledge In Group Innovation , California Management Review , Vol:40, No:3.
2. Blang, M. ,(1976), The Empirical Status Of Human Capital Theory: As Lightly Jaundiced Survey, Journal Of Economic Literature.
3. Chang ,Y. , (2004), Corporate governance: Risk Management Starts At The Top, Balance Sheet Magazine , Vol:12 ,No:5.
4. Mckinglay, J., (2002), Building Human Resources For The Future , Journal Of Knowledge Management , Vol:6, No:4.
5. Singer, C.,(2003) , Context – Specific Intellectual Capital – The Next Link In The Knowledge Chain , IBM Systems Journal , Vol: 42, No:3.
6. Urlich, D. ,(1998) , Intellectual Capital Competence Commitment , Sloan Management Review , No:39.
7. Koenig,M.,(2001), The resurgence Of Intellectual Capital:The Emphasis Shifts Measurement To Management, Information Today, Vol:7, September.

8. Nerdrum , L. , & Erikaon , T. ,(20010 , Intellectual Capital: A human Capital Perspective , Journal Of Intellectual Capital, Vol:2 , No:2.
9. Heisig, P., etal,(2001), Measuring Intangible Assets For Sustainable Business Growth Elemi AB, Medium – Sized And Fast Growing , Journal Of Intellectual Capital , Vol:2, No:2.
10. Harrison ,S., & Sulliran, P. ,(2000) , Profiting Form Intellectual Capital Learning Form Leading Companies, Journal Of Intellectual Capital , Vol:1, No:1.
11. Lenzner , R., & Shook,G. , (1998), Intellectual Capital Measures, California Management Review, Vol:40, No:1.
12. Petty, R. , Guthrie, J. , (2000), Intellectual Capital Literature Review , Measurement Reporting And Management , Journal Of Intellectual Capital , Vol:1, No: 2.
13. Bollinger, A., & Smith, R., (2001) , Managing Organizational Knowledge As A Strategic Asset, Journal Of Knowledge Management , Val: 5, No:1.

الرسائل الجامعية:

باللغة العربية:

1. السامرائي، مهدي صالح، (2003)، المناخ التنظيمي في جامعة بغداد وعلاقته بالانتاجية العلمية لاعضاء الهيئات التدريسية، اطروحة دكتوراه فلسفة في الادارة التربوية، مقدمة الى كلية التربية ابن الهيثم، جامعة بغداد، غير منشورة.
2. الخرابشة، عمر محمد، بناء برنامج تدريبي لتطوير عملية الاتصال الاداري للعاملين في الجامعات الاردنية الرسمية في ضوء كفاياتهم الادارية، اطروحة دكتوراه فلسفة ادارة تربوية، مقدمة الى كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد، غير منشورة.

الفصل السادس
مضمون نظرية رأس المال البشري ومبادئها في ضوء إدراكات القيمة الاقتصادية

من المتوقع بعد قراءة هذا الفصل والإطلاع على مضامينه الفكرية وتحليلاته النظرية والإجرائية أن تكون قادراً على أن:

تدرك أسباب نشوء نظرية رأس المال البشري ومضمونها في الاقتصاد الجزئي.

تعرّف مبادئ نظرية رأس المال البشري.

تلم بأن رأس المال الفكري هو حالة خاصة لرأس المال البشري.

تفهم أن التكاملية سمة أساسية مميزة لرأس المال الفكري.

تدرك آليات قياس الإستثمار في رأس المال البشري.

تلم بإدارة رأس المال البشري.

تدرك القيمة الاقتصادية لرأس المال الفكري.

تمهيد

يعد تعزيز موارد منظمات الأعمال، موضوعاً مركزياً في الفكر الستراتيجي للإدارة. فعلى الرغم من حدوث تقدم كبير للغاية في تحديد مؤهلات العاملين وقدراتهم المطلوبة للأداء المنتج، وخصوصاً في الأعوام القليلة الماضية، إلا أنه ما يزال هناك نقص معرفي في وضع الإطار الفلسفي التحليلي لدراسة رأس المال البشري (Human Capital) بوصفه مكوناً رئيساً من مكونات رأس المال الفكري (Intellectual Capital) لتلك المنظمات. ومع تقديرنا لجهود الباحثين أمثال:

(Kaplan&Norton,1992); (Edvinsson& Malone,1997); (Sveiby, 1997; 1998)

في تحديد الإطار المفاهيمي لرأس المال الفكري، إذ عدوا الجدارة أو الكفاية (Competence) أهم بعد له، وبشكل مماثل لما طرحه (Ulrich, 1998).

عرفت المنظمة الاقتصادية للتعاون والتنمية (OECD, 1999) رأس المال الفكري، بأنه القيمة الاقتصادية لنوعين أو صنفين من الموجودات غير الملموسة (Intangible Assets) هما: رأس المال التنظيمي ورأس المال البشري، فالأول يشير، على سبيل المثال، إلى أنظمة البرمجيات المملوكة بشكل صرف للمنظمة، شبكات التوزيع، وسلاسل التجهيز والإمدادات (Petty & Guthrie, 2000). وباستخدام نظرية رأس المال البشري وتطبيقاتها، ينبغي التركيز على تحديد ذلك الجزء أو المكون من رأس المال الفكري، الذي يستند إلى المورد البشري حصراً. ومما يفيد ذكره أيضاً، أن الأسس النظرية لرأس المال البشري، قد أوجدت على المستويين النظري والتطبيقي، وبشكل يتناسب، مع إمكانية تعميمها وتكييفها لبناء قاعدة صلدة لتحليلها.

تتلخص فكرة نظرية رأس المال البشري، أنه من اليقين اعتبار العاملون (Employees)، وليس الأموال، البنايات، الأراضي، والمكائن، هم دم الحياة (Life Blood) النابض والمتدفق لديمومة المنظمة، وضمان بقائها واستمرارها في عالم الأعمال المتغير والتنافسي. ومثل هذا الوضع، هو الذي جعل الكثير من الباحثين المرموقين مثل (Jac Fitz-enz,

(2002، أن يبتكر أسلوباً، يعتمد عليه في تكييم إسهامات رأس المال البشري في أرباح المنظمات، من خلال ما أسماه، بالعائد على الاستثمار في رأس المال البشري (ROI of Human Capital)، بحيث شدد على أهمية تجميع البيانات التنظيمية بأسلوب يسمح للمنظمة، أن تقيسه على مستوى المصروفات أولاً، فضلاً عن تزويد العاملين بمعلومات دقيقة، وبالوقت المناسب، وبما يجعل الإداريون، أن يتخذوا قرارات سريعة وحاسمة ومثمرة لصالحها.

فقد أكد (Ulrich, 1998) في ضوء مفاهيمه العديدة عن رأس المال الفكري وتخصصه الدقيق فيه، بأنه دالة ضرب الجدارة أو الكفاية (Competence) في الالتزام (Commitment) وتضافرت جهود هذا الباحث مع جهود (Quinn et al, 1996) حول اختبار خصائص رأس المال الفكري،بقولهم أنها تمثل حالة خاصة محددة لها مكوناتها المختلفة التي بمجموعها تكوّن ذلك الكل المتكامل. وبالحقيقة، أن مثل ذلك، قد جلب للموضوع بعداً جديداً في تحليل رأس المال البشري. ولعل ما يجدر الإشارة إليه، أنه بدون إحداث تغيير كبير في هذا الخصوص، لا يمكن تحديد فقراته بدقة، وذلك بهدف الكشف عن درجة عالية من التكاملية (Complementary).

أثارت دراسات عديدة، إلى أن الموارد الفريدة والنادرة (Unique or Scarce Resources) تؤثر بدرجة عالية في أداء المنظمات (Castrogiovanni, 1991; Grant, 1991; Mahoney, 1995;

Nahapiet & Ghoshal, 1998; Tsai & Ghoshal, 1998; Barney, 1999; 2001،العنزي وعبيد)

ولعل أبرز ما يشار إلى توكيد (Barney, 1991) بتوضيحه أن المنظمات يمكن أن تحقق الميزة التنافسية (Competitive Advantage)، عندما تكون موجوداتها وإمكانياتها وعملياتها ذات خصائص محددة، مثل: نادرة (Rare)، قيّمة (Valuable)، صعبة التقليد (Difficult to Imitate)، ونحن نضيف بدورنا خاصية أخرى، وهي عدم السهولة في انتقال العاملين إلى المنافسين والاستفادة من مهاراتهم ومعرفتهم. وعلى أية حال، أن عمليات خلق القيمة الاقتصادية للعاملين في جميع المستويات الإدارية (عليا، وسطى، دنيا، تشغيلية)، وذلك من خلال تحسين المنظمة لمقدراتها الهيكلية لمواردها البشرية النادرة جداً،

أو/و قليلة الندرة، ولموجوداتها الملموسة وغير الملموسة على حدٍ سواء.

تأسيساً عل ذلك، أن تطوير فكرة رأس المال الفكري في إطار نظرية رأس المال البشري، تبدو من جوهرها، غنية لأغراض المراجعة النظرية في المطارحات الفكرية التي ستجرى لاحقاً، وخصوصاً إذا ما أبعد المديرون نظرتهم إلى العاملين، على أنهم كلفة تتحملها المنظمة شاءت أم أبت، وبالتالي ما قد يترتب على ذلك، أنه عندما تتدهور أعمال المنظمة، فيصبح العاملون والموارد المرتبطة بهم، هي أولى القضايا التي يخاطرون أو يغامرون بها، كأن تميل الإدارة إلى تسريحهم أو تخفيض أجورهم، وغير ذلك. وفي إطار نفس المنوال، أشار (Paul Squires, 2002) رئيس مركز (AS & K) للمهارات التطبيقية والمعرفة، أنه في عام (1984) كانت أكبر (500) شركة أمريكية، قد استخدمت ما يقارب (14) مليون عامل، وبعد (10) سنوات تالية استخدمت أقل من (12) مليون عامل. فلماذا يا ترى قد حصل ذلك، بالرغم من أنه في الوقت ذاته، تنامى الناتج القومي الإجمالي (GDP)، من (5.5) ترليون دولار في عام (1984) إلى (7.3) ترليون دولار في عام (1994)؟ وهنا، نضيف القول لماذا حدثت مثل هذه الفجوة الكبيرة بين الوضع النظري والواقع الميداني؟ والجواب الحقيقي يكمن أو يصب تقريباً في تفهم المقدرات الجوهرية (Core Competencies) للموارد البشرية، ومتطلبات المهارات المتخصصة لأداء وظائفها، في إطار استيعاب نظرية رأس المال البشري.

أولاً: نشوء نظرية رأس المال البشري ومضمونها في الاقتصاد الجزئي

يركز الاقتصاديون على الدوام حول التأثيرات الإنتاجية لنوعية العاملين القائمين عليها. وهذا (William Petty) في القرن السابع عشر، الذي عدَّ في حينه، عالم الاقتصاد الأول، بسبب طروحاته عن الفروقات أو الاختلافات في نوعية العاملين المؤثرة في الإنتاجية، والتي صارت فيما بعد يعبر عنها بمصطلح رأس المال البشري. ولقد طرح هذا العالم فكرة قيمة العاملين (Value of Workers)، في محاسبة ثروة المنظمات لأغراض المعلومات الإحصائية التي تصب في الحسابات المالية الدقيقة لها. كما أضاف (Adam Smith, 1776) في كتابه ثروة الأمم، عن

مدى تأثير خبرة العاملين ومعارفهم ومهاراتهم في العملية الإنتاجية ونوعية المخرجات، فضلاً عن توكيده، على أن الأجور ينبغي تحديدها على أساس الجهود المبذولة (وقت، طاقة، ومال) التي تصرف عليهم، للحصول على المهارات المطلوبة لتأدية مهماتهم في العمل على أحسن ما يرام. ولدى تحليله كذلك قضية تحديد الأجور، فقد أشار صراحة إلى أن يفترض أن يؤخذ التعليم والتعلم (Education & Learning) بكل جدية كاستثمارات في البشر (Human Beings). كما أضاف افتراضاً آخراً، وهو إنتاجية العاملين الماهرين دائماً، تكون أعلى من مثيلاتها لدى أولئك العاملين غير الماهرين، وبما جعله أن يتواصل في النهاية، على أن مسوغات العوائد المالية المتحققة في العمل، عادة ما تكون هي نتيجة تلك الاستثمارات المتحققة من جهود العاملين الماهرين.

يبدو مما سبق ذكره، وبالنظرة لأي من الظواهر الاقتصادية العديدة الأخرى، فإن فكرة (آدم سمث) واضحة تماماً، وكانت متقدمة على زمانها، وقد شكَّل حدسه الرائع هذا أساساً لأعمال المفكرين والمنظرين اللاحقين في رأس المال البشري. ولكن من جهة أخرى، أنه من المؤسف جداً، بأن لا (آدم سمث ولا ألفريد مارشال)، الذين صرّحا بهذه الأفكار قبل أكثر من قرن، إن كتب عن أفكارهما، إلا قبل أربع عقود تقريباً، من حيث التوكيد، على أن رأس المال الأكثر قيمة، هو الاستثمار في البشر (Investment in Human)، والذي يعرف في وقتنا الحاضر برأس المال البشري. وبعد ذلك جاء (Irving Fisher, 1906) لينوه في نظريته عن رأس المال (Capital Theory) عن أساس متين لنظرية رأس المال البشري المعاصرة، والتي ظهرت للوجود في النصف الثاني من القرن العشرين، إذ أشار إلى أن مخزون الثروة (Stock of Wealth) الموجود في لحظة أو فترة من الزمن يسمى برأس المال (Capital)، وأن تدفق الخدمات (Steam of Services) خلال مدة من الزمن يطلق عليه بالدخل (Income). ولعل ما يقال هنا، ولأغراض الفائدة العلمية، أن تعريفي (Fisher) لرأس المال والدخل كانا شاملين، وتركت المجال مفتوحاً لمناقشتها بين منظري رأس المال آنذاك، وحتى وقتنا هذا، خصوصاً حول سلع رأس المال، من حيث طبيعتها المادية، المالية، وعمر سنوات استعمالها. كما أنه أضاف على أن جميع أنواع المخزون، يمكن أن تكون

رأس مال عندما تقدم الخدمات، حتى وكان الظاهر أو الصريح منها هو البشر نفسه.

أما (Schultz, 1960; Miner, 1974) اللذان توسعا في شرح نظرية رأس المال البشري لأغراض الاقتصاد الكلي أولاً، والاقتصاد الجزئي لاحقاً، بالاعتماد على طروحات (Fisher) في نظرية رأس المال، فقد عدَّ رأس المال البشري هو صنف أو فئة مستقلة من رأس المال لخصوصيات تعلقه بالخصائص الاقتصادية والإنتاجية البحتة. لقد طورت نظرية رأس المال عبر أعوام عدة، ووضعت في أطر نظرية منسقة تماماً، بحيث تضمنت مجموعة متكاملة من الأدوات والمفاهيم، التي يمكن تطبيقها على رأس المال البشري. وهذا بالفعل، قد أدى إلى الخروج بنتائج قوية ومقنعة وفرت للمهتمين فيما بعد قدرات تفسيرية وتوضيحية لظاهرتي الاقتصاد الكلي والجزئي. وبناءاً على ذلك، يمكن القول أن نظرية رأس المال البشري، قد تطورت بالفعل، وبسرعة خلال مرحلة الستينات من القرن العشرين، بعد الإفادة مما قدمته من أسس ونتائج نظرية رأس المال من خدمات جليلة، على أيدي علماء اقتصاد محترفين وماهرين في تخصصهم، وظليعين في طروحاتهم الذكية، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، أن البرامج البحثية، قد حققت هي الأخرى تقدماً ملحوظاً في فهم السلوك الإنساني على المستويين الفردي والجماعي واستيعابهما في نظرية المنظمة.

أن من بين أهم الموضوعات البحثية الأساسية التي تراكمت بمعرفتها المعمقة، هي تقييم أو تقدير العوائد على الاستثمار في الأنواع المختلفة من رأس المال البشري. ولقد كانت تحليلات عوائد أو إيرادات رأس المال البشري على مستوى الأفراد قائمة على قدم وساق، فضلاً عن إجراء أشياء أخرى إضافية تتناول تحديد أسباب مساهمتها في نمو البلدان والأمم وتطويرها. كما أصبحت لنظرية رأس المال البشري تطبيقات واسعة في العلوم الإدارية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية، وعلى حد قول (Bowman, 1980) أن هذه النظرية، كما يبدو للمهتمين أصبحت أدوات قيمة تساهم بشكل فعّال، في تقديم برامج بحيثية أخرى أكثر إقناعاً وقرباً من الواقع.

لقد وجد لتفضيلات العاملين وأنشطتهم داخل منظماتهم وخارجها في سوق العمالة أثراً قوياً في بذل ما بوسعهم من طاقات ذهنية وفسيولوجية، وبالتالي على إنتاجيتهم، وما يضيف ذلك من عوائد قيمة على مستوى الاقتصاد الجزئي. وبناءاً على ذلك، أن سلوك الأفراد والجماعات يتحدد، بشكلٍ كبير، في كمية ونوعية رأس المال البشري المتجسد فيه. وهذا ما

جعل (Prahalad & Hamel, 1989) أن يربط موضوع رأس المال البشري بالمقدرات الجوهرية لمنظمة الأعمال، بحيث أفاد أنه ينبغي أن ترفع من تلك المقدرات، وتبني أعمالها في إطارها أو مجالها، وتركز على حد قولهما، حول ما الذي تؤديه بشكلٍ سليم، وتتفوق فيه. وعلى سبيل المثال، وصفا هذان الباحثان كيف أنّ شركة (Honda) قد رفعت من خبراتها الفنية الناجحة في تصنيع المكائن الصغيرة، وتميزت عملياً بعد ذلك، في تصنيع وبيع الكثير من المنتجات مثل السيارات، الدراجات البخارية، المولدات الكهربائية العملاقة، جزازات العشب الكبيرة، وغيرها. وفي هذا الشأن، أكد الباحثان، أن تلك الشركة ومثيلاتها تفهم مقدراتها الجوهرية وإدارتها بفاعلية، وبالتالي قد يكون بمقدورها أن تنافس غيرها من الشركات بكل ثقة ونجاح، مؤكدين على أن ذلك، يعتمد بالدرجة الأساسية على قدرتها في رفع مهارات العاملين التخصيصية ومعارفهم وقدراتهم وخبراتهم (رأس المال البشري) وإدارتهم بنجاح.

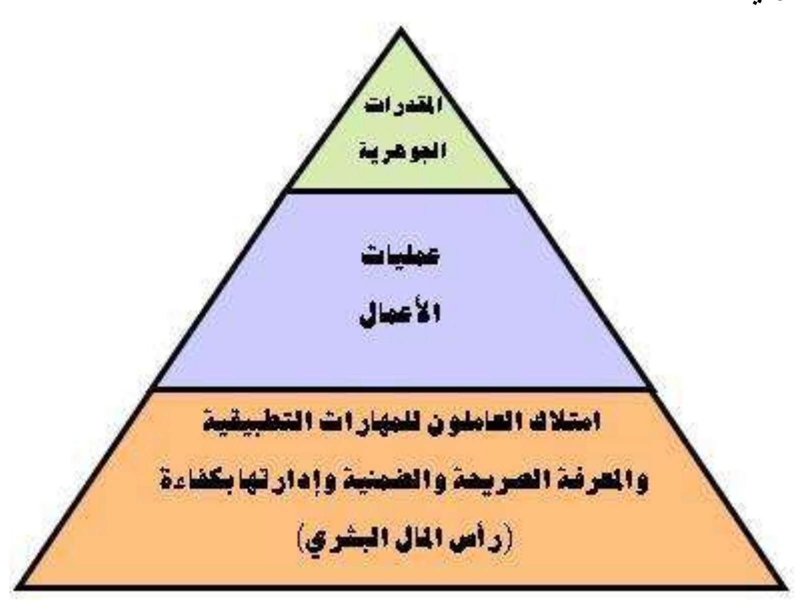
إذن، يكون من الضروري استيعاب أن:

1- المقدرات الجوهرية هي القدرات المتميزة للأعمال التي تقوم بها منظمة الأعمال بحيث تميّز منتجاتها عن غيرها من منتجات المنافسين بهدف زيادة الحصة السوقية باتباع أساليب كثيرة منها مثلاً قيادة الكلفة (Cost Leadership)، والتمايز (Differentiation) [Dessler, 2003].

2- أن تلك المقدرات تستلزم وجود المهارات والمعارف والقابليات المحددة فيها.

-1 ولأجل إدراك المقدرات الجوهرية لرفع عوائدها، ينبغي لرأس المال البشري، أن يمتلك تلك المهارات والمعارف المتخصصة في الزمان والمكان المناسبين، وبالمقادير الدقيقة، وهذا ما يوضحه الشكل (1 - 6).

الشكل (1 -6) العلاقة بين المقدرات الجوهرية للمنظمة ورأس المال البشري



لذلك، فإذا تمَّ ربط المقدرات الجوهرية للمنظمة بشكلٍ وثيق، في قدرتها على إدارة تلك المهارات والمعرفة (القابليات)، فالسؤال الحاسم الذي يطرح نفسه هنا، هو ما هي عملية إدارة رأس المال البشري؟ وكيف تستطيع المنظمة، أن توجه تلك الإدارة الناجحة لخلق وزيادة مقدراتها الجوهرية؟ والجواب ببساطة سيجاب عنه لاحقاً عندما يشرع الباحث في شرح الفقرات اللاحقة في ضوء إدراك القيمة الاقتصادية لرأس المال البشري.

ثانياً: مبادئ نظرية رأس المال البشري

على وفق نظرية (Fisher, 1906) أن مكوّن أي مخزون سواء أكان مادياً أم غير مادي، فيمكن أن يصنف على أنه رأس مال، طالما أنه يزيد من الدخل. واستناداً لذلك، أن منظري رأس المال البشري يعدونه شبيهاً أو مماثلاً لرأس المال التقليدي، وبالتالي هذا ما يجعلهم أن يستخدموا الإطار المفاهيمي لنظرية رأس المال المحدثة في تحليل مكوناته. وعليه، فإن تراكمية رأس المال البشري المنتج المتجسد بالبشر أنفسهم، ستزيد من إنتاجية المالكين في تحقيق الأرباح لهم، ويتطور سوق العمالة ليؤدي وظائفه بشكل جيد، والذي بدوره ذلك، يمكن أن يؤدي إلى زيادة العوائد

المجتمعية، بشكلٍ عام. وهكذا، عندما نستخدم إطار دالة الإنتاج المعياري، يكون من المفيد بمكان، إجراء تحليلات للإنتاجية، وهذا القول لـ (Griliches, 1979; Weiss, 1986)، إذ لابد أن يؤخذ بالحسبان، الناتج الحدي (Marginal Product) للعامل الواحد أو ما يعرف بـ (MP)، ويتم بافتراضه مساوياً للأجور المدفوعة له. وتكون أمامنا دالة لثلاث أنواع من المدخلات هي (L) التي تعني كمية العمل بالساعات لكل فرد، و(H) التي تمثل ما يقدمه رأس المال البشري الكلي من السلع بمختلف أنواعها وأصنافها، و (C) التي تعكس تركيبة ممثلة لطاقات أخرى (مثل التأثيرات الإيجابية أو السلبية على الإنتاجية)، والتي يمكن عزوها إلى الفرد العامل نفسه، كدافعيته، وقابليته المادية والنفسية على تحمل متاعب العمل ومشكلاته، وغيرها. فالسمات هذه هي هبات ربانية طبيعية منحت للفرد، وتعتمد على طبيعته الوراثية والمكتسبة، والتي قد تشكل تلك بجميعها ما يعرف عنه بأساسيات مستوى رأس المال البشري، والذي يرتبط بما يتعلمه الفرد ويتصرف في ضوئه، بدون تلك الإضافات المتحققة له من جراء نتائج تعليمه الإلزامي في المدارس وحياته الطبيعية التي يعيشها ويتعايش معها في طفولته وشبابه.

إن مكونات نوع المدخلات (C)، وهذا التأكيد لـ (Nerdrum & Eriknson, 2001) تؤثر في فاعلية وإنتاجية (L) و(H). ويقابل ذلك، أن معظم عناصر أو مكونات (C) يمكن أن تتعدل أو تتحسن من خلال الاستثمارات في رأس المال البشري (H). وعليه، فالقيمة المنتجة لوقت العاملين، تتحدد بنوعية وكمية مكونات رأس المال البشري ($h_1, h_2, h_3, \ldots h_n$)، وخصائص الطاقة ($C_1, C_2, C_3, \ldots C_n$) والعلاقات المتبادلة والمشتركة بينهما، واللذين كلاهما سيتأثران بقوة (L). وهذا قد يعني بالنتيجة أن نظرية رأس المال البشري تؤكد على أن الأفراد يستثمرون أنفسهم بأنفسهم (أي يطورون ذاتهم بشكلٍ طوعي) من خلال تراكم الأنواع المختلفة لمكونات رأس المال البشري من تعليم رسمي في المدارس والجامعات، والمعرفة المتراكمة المنتجة، والمعلومات المخزونة الهادفة لتكوين خزين رأس المال البشري غير المحسوس، الذي يستطيع، أن يزيد من احتمالية إنتاجية ذاتية عالية، تصب بشكل مركزي، في زيادة حصة سوق المالكين، وعوائدهم المادية (Schultz, 1961).

وأما بخصوص تأثير رأس المال البشري على العوائد، فيمكن توضيحه ببساطة، وهو أن المردودات الفعلية الصافية (E) للمستثمر في رأس المال البشري تكون مساوية للمردودات الأساسية له (B) زائداً العوائد الإجمالية من استثماره فيه، مطروحاً منه تلك الكلف المترتبة على كل ذلك (K). ومع ذلك، فالمستثمر العقلاني سيستثمر في تلك النقطة التي تتساوى فيها العوائد الحدية مع الكلف الحدية. وهذا قد يعني مثلاً، أن التراكم المضاف لرأس المال البشري سوف لن يؤدي على الدوام، إلى تحقيق زيادة صافية في العوائد اللاحقة. وبحكم كون الكلف والعوائد عادة ما تحدث في فترات زمنية مختلفة، فهذا المستثمر العقلاني سيطبق معدل خصم مناسب يعكس تفضيلاته الزمنية، وكلف رأس المال، ومدى كون التدفقات النقدية قابلة للمقارنة على وفق حسابات زمنية. وبحقيقة الأمر، أن ذلك يتضمن عمل مبادلات أو مقايضات بين تلك العوائد لمسار مهنة شاملة، بحيث تكّيف فردياً، لتعكس العوائد لرأس المال البشري (Mincer, 1974)، وكلف الاستثمار فيه. وزيادة على ذلك، أنه من الضروري هنا، الأخذ بعين الاعتبار، حساب العديد من الجوانب غير المالية، والكلف غير السوقية، ومكونات العائد التي تستدعي بالمستثمر أن يقيّمها، بحيث تجرى كلها بالقيم الفعلية (الحقيقية)، وليس التقديرية.

إن الناتج الحدي لرأس المال بافتراض انخفاضه، سيزداد مخزونه، وهذه الميزة تعد واحدة من أبرز الشروط المعيارية للمناهج النظرية التي تناولت التوازن التنافسي المستخدمة في الاقتصادات المعاصرة. عليه، فإنه كلما زاد رأس المال، كلما قلت الوحدة الإضافية من رأس المال الذي يضاف إلى المخرجات. والمستثمر العقلاني سيزيد من استثماره عند تلك النقطة الذي يتساوى فيه الناتج الحدي لرأس المال مع الكلف الحدية. وعند ذلك، سيواجه المديرون بدائل استثمارية عديدة، وبالتالي يختار البديل الذي يمكن أن يعود عليه بأعلى المردودات أو العوائد. وهنا، في إجرائه ذلك، فإنه سيساهم في رفع مخزون رأس المال في تلك السلعة الرأسمالية المختارة، والتي قد يكون من شأنها أن تخفض أو تنقص الناتج الحدي. وتعرف مثل تلك الآلية في النظام الرأسمالي باليد الخفية (Invisible Hand)، والتي حددها في حينه (آدم سمث 1776)، بحيث تكون هناك حركة لرأس المال بين الأقاليم، والدول، والقطاعات الاقتصادية العاملة فيها، وبالتالي، فإن العوائد من الاستثمارات ستميل إلى أن تتساوى مع كل أنواع رأس المال (التقليدي، البشري، وغيرها من الأشكال الأخرى)، وذلك على مستوى القطاع الاقتصادي الكلي. والمستثمر العقلاني هنا،

سيأخذ بالاعتبار جميع أنواع العوائد الحقيقية، واحتمالاتها التقديرية. وفي الاقتصادات التي يشهد لها باعتمادها المعلومات والبيانات الدقيقة، يتوقع أن كل أنواع رأس المال وأسواقه التي تمارس العمل فيها، سيظهر لها ميلاً للنمو باتجاه التوازن (ويعني تساوي المعدلات الحقيقية للعوائد من الاستثمارات المختلفة)، آخذةً بالحسبان ثمن المخاطرة (Risk Premia)، ومعدلات الخصم الذاتية (Subjective Discount Rate) المرتبطة بالعوائد غير المالية، والعوائد الأخرى التي توصف بالأشكال المختلفة لرأس المال والبدائل الاستثمارية.

إن تلك الآليات لها بالطبع تأثير في استثمارات رأس المال البشري. فالمستثمر المبتدأ (A Young Investor)، من الطبيعي أنه سيعمل في أول أنطلاقته، على أحداث تراكمية في رأس المال البشري الكلي أو العام، وأحياناً قد يركز على التعليم الرسمي له، بسبب وصفها أو تكوينها كنقطة بداية سليمة لتعلم تلك المهارات المتخصصة لاحقاً عند قيامه بالعمل الفعلي، وكذلك بسبب أن الأسس العامة لرأس المال البشري التي تشير إلى تقليل مخاطرة البطالة (Risk of Unemployment)، ومعدلات العائد المتدني أو السلبي (الذي يتجه نحو الخسارة). [Nerdrum, 1999]. ومن ثم، فالمستثمر نفسه، سيبحث عن المزيد من احتمالات الاستثمار المحددة في إطار الأنواع المختلفة من التدريب أثناء العمل(on-the-Job Training)، والتراكمية المحددة لرأس المال الفكري والبشري (Accumulative Specific Intellectual and Human Capital).

ثالثاً: رأس المال الفكري حالة خاصة لرأس المال البشري

صنّف (Blaug, 1976) رأس المال البشري في ست فئات هي: التعليم الرسمي في المدارس والمعاهد والكليات (Formal Schooling)، التدريب في أثناء العمل (on the job training)، سبر غور الوظيفة (Job Search)، إمكانية استرجاع المعلومات (Information Retrieval)، لأغراض فائدة المنظمة ومصلحتها، التنقل بين الوظائف (Migration)، بقصد تحويل المهارات للوظائف المناسبة، وتحسن الوضع الصحي للعاملين (Improvement in Health). ولقد اعتمدت تلك الأنواع لرأس المال البشري طبقاً لأين، وكيف تتراكم، وليس كأمر واقع، أنها موجودة في سوق العمالة، ويمكن استخدامها لتؤثر على إنتاجية المستثمر. لذا، فإن

أولى نقاط الضعف هنا، تتمثل بأغراض التعميم النظري (Theoretical Generality)، والثانية، هي أن المستثمر يفترض الدخول بمشاريع استثمارية تدر عليه أعلى معدلات للعوائد، والتي يمكن أن تكون فيما بعد كمعطيات لآليات الاقتصاد الجزئي والكلي.

ففي الواقع، إن رأس المال الفكري هو نتيجة أما التعليم الرسمي أو التدريب غير الرسمي على الوظيفة، ومع ذلك فهي غير محسوسة أو ملموسة في التصنيف التقليدي لرأس المال البشري. ولكي أن نكون قادرين على تحليل رأس المال الفكري، فنقترح إضافته لهيكلية رأس المال البشري، من خلال المساعدة في تأهيله حول كيفية إسهامه في زيادة إنتاجية منظمات القرن الحادي والعشرين. ولأغراض صياغية لدور عناصر رأس المال الفكري في إنتاجية المستثمر، فإن (HC) الذي يمثل رأس المال البشري (Human Capital)، و(IC) رأس المال الفكري (Intellectual Capital) هما مكونان فرعيين للبشر (H) أو (Human).

أي أن $H = HC + IC$

ومما يذكر، أن هذه الفكرة بالطبع هي مماثلة لذلك التفريق الذي قام به (Becker, 1964) بين رأس المال البشري والنوعي[*] (General and Specific Human Capital). فالأول يزيد من إنتاجية المالكين بشكلٍ عام، والثاني يزيد من إنتاجية أولئك المالكين فقط الذين يمتلكون شركات معينة متخصصة للغاية بصناعة مميزة، مثل الحاسبات، الطائرات..الخ. والاختلاف هنا، يتعلق بما نريد توكيده، وهو أن رأس المال الفكري، الذي يتكون من مجموعة من الفقرات التي تعمل بشكل مشترك، وبأسلوب تكاملي ليزيد من إنتاجية المالكين في العديد من المنظمات والمهن والوظائف التي تقع داخلها. عليه، فإنه بالتالي ستحدد إنتاجية الفرد العامل بمقدار الساعات التي يؤديها عملاً أو واجباً أو مهمة ما، والمتأتية من خزين رأس المال البشري والفكري لدى المنظمة، وما

(*) وهو رأس المال البشري الذي يحمل سمات مميزة تؤهله لتفرقته عن العاملين العاديين الذين يطلق عليهم برأس المال البشري العام، ولعل أن ما نضيفه أن هذا التأكيد جاء في عام (1964)، وفي الوقت الحاضر تطور الحال، وأخذ يطلق عليه برأس المال الفكري (Stewart, 1999).

يمتلكه من مواهب فريدة من الطاقات والقابليات يسخرها لصالح بناء المقدرات الجوهرية لها.

رابعاً: التكاملية سمة أساسية مميزة لرأس المال الفكري

هناك سمة اقتصادية ضرورية للعديد من أنواع رأس المال البشري، عادة ما يتم إغفالها أو تجاهلها من قبل الأكاديميين والمهتمين على حدٍ سواء، ألا وهي التكاملية الاستثنائية أو النادرة (Unusually Complementary). فعلى سبيل المثال، إذا كانت هناك فقرة واحدة ضرورية من رأس المال غير كفوءة أو غير ملائمة، فإن القدرة على تنسيق الموارد لمواجهة الطلب المستقبلي لمنتج معين تكون محدودة التأثير، وتتمثل بأن الإمكانات والطاقات الأخرى تكون غير مؤهلة للتعبير عن ذاتها، بحيث أن تأثيراتها الاقتصادية تصبح لها حسابات عكسية أو سلبية على الاقتصاد الكلي والجزئي معاً. وبعبارة أخرى، إن العائد على الاستثمار لفقرات رأس المال الفكري ككل متكامل، يكون منخفض أو حتى عكسياً في بعض الأحيان.

إن التكاملية (أو التمازجية كما يبغي البعض تسميتها) في نظرية رأس المال البشري، لم يتم تناولها صراحة حتى الآن، إلا نادراً وبشكل هامشي أحياناً من قبل بعض الباحثين. ومع ذلك، ولأي مكون أو سلعة رأسمالية، فإن هذا الشيء يعد ضرورياً، لأن رأس المال البديل الذي يحل محله، سيعوض بأنواع أخرى منه قد تكون غير مؤهلة، في حين أن تكاملية رأس المال تستخدم مكونات أو سلع رأسمالية أخرى مميزة ومشهود لها بالكفاءة تكون الحاجة لها ماسة لتكون منتجة للمستثمرين. لذلك، فالبياستثمار في رأس المال القابل للاستبدال، يقلل من الطلب في تلك السلع الرأسمالية المهمة والاستثمار فيها، وبينما الاستثمار في رأس المال التكاملي يزيد من الطلب على السلع الرأسمالية المتكاملة والتوجه الصحيح نحو الاستثمار فيها. وهذا يعني، أن الدرجة التي تكون فيها السلع الرأسمالية جزئية أو شاملة، تعد عاملاً محدداً للطلب على الأنواع الأخرى من رأس المال، والأهمية الاقتصادية الكبيرة لها. وعليه، إن حقيقة قضية التكاملية، كونها لم تحظى باهتمام الباحثين، فلم يقصد من ذلك أنها غير ضرورية بتاتاً. وهنا، نحن نضم صوتنا لصوت (Nerdrum & Erikson, 2001)، ودعوات (Quinn et al, 1996; Ulrich, 1998) بأن التكاملية الاستثنائية هي واحدة

من أكثر خصائص ومواصفات رأس المال الفكري أهمية ودور لمنظمات الأعمال المعاصرة.

ويعود سبب نقص الاهتمام بما سبق ذكره عن هذا الموضوع، بشكل رئيسي إلى حقيقة مفادها أن مكونات رأس المال البشري، هي في الغالب غير محسوسة أو غير مرئية، ومما يصعب عرضها ووصفها وتصنيفها. وبالتالي، قد يلاحظ في الدراسات التطبيقية تمثيلها ببدائل أخرى غير مناسبة مثل عدد سنوات الدراسة في المعهد أو الكلية، عدد سنوات الخدمة في الوظيفة، مدى حصول الفرد على شهادة عليا مهنية بعد البكلوريوس. ولذلك، أن وصف العلاقات بين أياً من تلك التي ذكرت ومكونات رأس المال، يكاد يكون معقداً من الناحية التطبيقية، لكونها قد تختلف في حساباتها على مستوى الأفراد العاملين أنفسهم أو حتى للأغراض الاستثمارية للمنظمة نفسها.

تعد التكاملية سمة مركزية لرأس المال الفكري، وهي الأقوى من الأنواع الأخرى من رأس المال البشري، وبالتالي هذا ما يجعلها الأكثر أهمية للمالكين. ولكي تستعمل في منظمات الأعمال بشكل صحيح، فإن هناك مستوى قطع مطلوب لتجميع المكونات الفرعية لرأس المال الفكري، وإذا ما فشلت إحدى المكونات للوصول إلى هذا المستوى، فإن ذلك سيكون لوحده سبباً كافياً لمنع مكونات رأس المال الفكري الأخرى أن تكون منتجة (بما فيها رأس المال البشري العام والإمكانات الفردية لكل جزء منه أيضاً). وبالتالي، أن إنتاجية المستثمر بالنتيجة ستنخفض في سوق العمل وخارجه. وهكذا، أن إنتاجية رأس المال الفكري، تحدد بعلاقة الضرب لكل مكوناته، بشرط امتلاك المستثمر لها بالكميات والنوعيات التي تفوق عتبة القطع المحددة من قبل المنظمة. ولعل ما يجدر الإشارة إليه، هو التوكيد، أن سبب توليد الاستثمار في رأس المال الفكري عوائد منخفضة، على خلاف معظم السلع الرأسمالية التقليدية مثل الأموال، لا يعود لانخفاض الإنتاجية الحدية له، بزيادة مخزونه، وإنما يعود لأن القيمة (التي يحددها سوق العمل) لوقت المستثمر تتزايد بارتفاع العوائد السابقة أو الماضية في فترات مضت، وأن الكلفة المتزايدة على مدار الوقت للاستثمار في رأس المال البشري، هي أكثر المدخلات أهمية في تلك العملية.

ناقش (Nerdrum, 1999) مسألة التكاملية بين الأنواع المختلفة لمكونات رأس المال وفسرها على مستويين الاقتصاد الكلي والجزئي، بحيث أكد أنه من الناحية التطبيقية أن العمالة الماهرة واستناداً لرأي (Griliches,

1969) تعد أكثر تكاملية مع رأس المـال منـه، قياسـاً بـالعمالـة الخـام أو غيـر المدربة (Raw Labors)، وأن تلك التكاملية بين الأنـواع المختلفـة لـرأس المـال البشـري، يمكنهـا أن تـزداد بزيـادة حجـم ودرجـة تخصـص مخـزون رأس المال، خصوصاً إذا كان مكونه الأساسي رأس المال الفكري. لذلك، ففي هذا الخصوص، أنه كلما أمتلك الفرد تعليماً رسمياً مرموقاً، كلما كانت الإضافات لرأس المال الفكري في التدريب أثناء العمل أكثر قيمة ودلالة لأغراض التكاملية، وأن الأثـر المـألوف للأنـواع المختلفـة لـه يـزداد مـع خزين كل فقرة من فقرات رأس المال الملائم له، والعائد على استثمار كل نوع يكون كبيراً ومما يشكل بالتالي ذلك ضرورة ملحة لجعل ذلك الخزين تكاملياً إلى الحد الذي يتوافق مع المبادئ العامة لنظرية الاستثمار المعاصرة.

خامساً: قياس الاستثمار في رأس المال البشري

لقد استندت قياسات العائد على استثمار رأس المال البشري، إلى بحث وتقصي متواصلين لسنوات عديدة مضت، بالكم والنوع على المستوى العالمي من قبل العديد من الباحثين، وخصوصاً في الولايات المتحدة الأمريكية. وهذا معهد (Saratogo) المشهود له بمحاولاته الجادة لتقديم منهجية شاملة لقياس أثر أداء العاملين على مستويي القمة والقاعدة في الهيكل التنظيمي للمنظمة. ويعود الفضل في ذلك، إلى مؤسس هذا المعهد الدكتور (Jac Fitz-enz)، الذي سعى لتطوير طريقة المقارنة المرجعية للأداء البشري كمفهوم من خلال التركيز على تحديد صورة فهم واضحة لتأهيل المورد البشري على المدى البعيد، ولجميع المستويات، بعد الأخذ بالحسبان الدقة في الموازنة بين الكلفة والعائد (*) (SAS Institute Inc, 2002).

إن عدم توافر بيانات مؤتمتة ويدوية عالية الدقة عن أنشطة رأس المال البشري وإنتاجيته، وفي نهاية كل يوم عمل فعلي، لا يمنح المنظمة فرصة مناسبة لحساب العائد على الاستثمار (Return on Investment) له بنجاح.

(*) للمزيد من المفاهيم ومقاييس أكثر، يمكن مراجعة الموقع للمعهد أعلاه (SAS Institute Inc) ويطلق على مؤسسه ورئيسه (Jac Fitz-enz) بأبو المقارنة المرجعية لرأس المال البشري، حيث بدأ في كتابة بحوث كثيرة ومتنوعة عن هذا الموضوع، منذ مطلع سبعينيات القرن العشرين، وقام بتدريب (50000) مدير على مستوى العالم كله، ولديه ممارسات فاعلة للموارد البشرية في (20) دولة.

وبتجاهل بيانات رأس المال البشري الدقيقة، وسوء استعمال تقنيات المعلومات المتقدمة فيها، قد يضع المنظمة أمام حالة سوء فهم الوقائع الجارية فيها والاستجابة لها بفاعلية. وهكذا، فإن الأسبقية الحاسمة لمواقع البيانات في قواعدها الأساسية في المنظمة، لم تكن هي في تجميعها وتنظيمها بالأسلوب الذي يساعد المديرين بإدارة مشكلات رأس المال البشري، وإنما في اكتشافهم تلك الفرص المتاحة أمامهم للاستثمار فيه بأحسن صورة. ولعل من المفيد توكيده هنا، أن كلف العاملين في أمريكا حسب إحصاءات (2001)، وصلت إلى ما يزيد على (40%) من المصروفات الكلية للشركة الصناعية، ويكون من المهم إذاً، قياس العائد على الاستثمار (ROI) لرأس المال البشري. والإدارة هنا، ستحتاج إلى نظام قياس وزني (Metric System) له، بحيث يصف ويحدد الكلف، ويتوقعها، ويرسم منحنى الإنتاجية لكل قوة العمل في الشركة. وأكثر من ذلك، يعد مهماً للغاية تبني قياسات نوعية وكمية للكلف والطاقات والزمن. فالقياسات الكمية، يفترض أن تمد الإدارة بماذا حدث؟ وتقوم القياسات النوعية بدورها في تزويدها ببعض الأفكار حول لماذا حدث ذلك؟ وبالتالي، ستقدم القياسات تلك بنوعيها الكمي والنوعي تصورات حول النتائج والدوافع أو الأسباب الكامنة وراء ذلك. ففي سبيل المثال، عندما تلاحظ الكلف أو أوقات التسليم والشحن في زيادة غير متوقعة. وهنا ينبغي بالإدارة أن تبحث في المشكلات المتعلقة بالنوعية وتغوص في مصادرها، إذ أن العيوب في المنتج، قد تسبب إعادة تصنيعها مرة ثانية أو إتلافها أو إصلاحها، وصرف مبالغ إضافية عليها. هذا فضلاً عن حدوث التباطؤ في أوقات تسليمها للزبائن، وبما يجعلهم في النهاية غير راضين عن الشركة ومنتجاتها وخدماتها، وربما يمتد الحال، ليضيف استياءاً لدى المجهزين والمساهمين والحكومة، وكذلك قد يسبب فقدان أولئك الزبائن خسارات تسويقية تمتد لتكون مالية وتمس سمعتها، والذي قد يضيف ذلك كلف إضافية كثيرة على المنتجات، وما إلى غير ذلك.

في ضوء خبرتنا المتواضعة عن سبل تحسين أداء المنظمات، واختصاصنا في رأس المال البشري، نرى أن القياس والمقياس (Measurement) بشكل أدق، هو إدارة الأداء الحيوي، وأداة التحسين التي تقدم المعالجات المحددة للأشياء، وبدون ذلك (أي المقياس) لا يمكن:

1- توصيل توقعات الأداء المحددة للمعنيين والمهتمين.

2- معرفة ما يجري داخل المنظمة.

3- تحديد فجوات الأداء التي ينبغي تحليلها أو تجاهلها وغض النظر عنها.

4- تزويد المنظمة بالتغذية المرتدة عن مقارنة الأداء بالمعايير المحددة، والتعلم من دروس الماضي.
5- تمييز الأداء الناجح الذي ينبغي مكافأته.
6- دعم قرارات تخصيص الموارد ووضعها في خطط المنظمة، وجدولتها بالموازنات المعدة لذلك.

وباختصار يمكن القول، أنه عندما لا نتمكن من معرفة قياس الموجودات المنتجة للقيمة الاقتصادية المضافة، لا نستطيع إدارتها بفاعلية. فالعاملون أكثر من البنايات الكبيرة والمعدات الضخمة، يحتاجون ذلك الاهتمام المتزايد حول قياس أهميتهم ومدى ملاءمتهم لمنظماتهم، وخصوصاً تلك التي تتعلق برأس المال البشري، على قاعدة زمنية محددة، وتدرب المعنيين حول كيفية استعمالها بهدف تطوير قابلياتهم وإكسابهم خبرات يمكن أن تساعد في:

1- تحويل البيانات إلى صيغة معلومات هادفة تكون ذات دلالة ومعنى لمستخدميها.
2- تحويل المعلومات إلى فكر وذكاء يرتبط بقضايا أعمال المنظمة.
3- المشاركة في الفكر والذكاء بين جميع الأفراد المعنيين حول القضايا المطلوب تحليلها ودراستها، وخصوصاً حول معرفة كيف ولماذا ومتى تتم تلك المشاركة؟
4- تكوين وبناء نظام معرفي يتناول ما يتم توزيعه وترويجه حول إدارة رأس المال البشري، وتحفيز المهتمين لتوفير المعلومات المهمة التي تحقق موجوداً معرفياً لأغراض قياسه.

سادساً: إدارة رأس المال البشري

أكد (Paul Squires, 2003) إن إدارة رأس المال البشري، هو إدارة المعرفة والمهارات (Managing Knowledge and Skills)، مضيفاً بالقول أن معظم المنظمات لا تدرك ذلك الدور المميز الذي تلعبه تلك المعرفة والمهارات فيها، وبالشكل الذي يجعلها لا تعرف جيداً، كيفية إدارتها بكفاءة، سعياً لتطوير عملية الاستثمار فيها، وتحسين المردودات الاقتصادية منها. ولعل ما يفيد ذكره، ونحن إذ نتكلم عن المعرفة هنا، فلا نقصد إطلاقاً ما يعرف اليوم عنه بإدارة المعرفة (Knowledge Management)، وذلك لكون إدارة المعرفة والمهارات هي الأكثر شمولية منها، والتي قد تكون تتضمنها بشكلٍ أو بآخر. ومن الجدير بالإشارة إليه

أيضاً، أن وصف الوظائف (Job Description) عادة ما لا يتم فيه تحديد المهارات والمعرفة بدقة، كما أنه لا يوفر معلومات مفيدة عن الأفراد الذين يمتلكونها، بقدر ما يتيح إلى حدٍ ما معلومات، قد تكون غير دقيقة وغير ملائمة عن الوظائف التي يشغلونها. ويتضح من ذلك، أن إدارة المهارات والمعرفة لا تؤدى بمعزل عن وظيفة الموارد البشرية في المنظمة، وذلك لأنها بالأساس تبدأ بإستراتيجية الأعمال (Business Strategy) أو المقدرات الجوهرية المنشودة (Intended Core Competencies) لها.

هنالك عنصران أساسيان في إدارة المهارات والمعرفة في المنظمات بكفاءة هما:

1- تحديد وإدارة المهارات والمعرفة المرتبطة بالعمل نفسه.

2- تحديد وإدارة مهارات الأفراد العاملين ومعرفتهم.

فالعنصر الأول يعنى بدراسة متطلبات المهارات والمعرفة المرغوبة في الوظائف، بحيث يتناول طبيعة الأداء وماهيته ومقداره بشكلٍ سليم. وبالطبع، أن مثل هذه الفكرة ليست جديدة، فالمنظمات منذ زمن طويل، قد صرفت الكثير من الجهود والأموال لتحديد المتطلبات المعرفية والمهارية للوظائف فيها، بهدف تحديد معدلات الأجور والاحتياجات التدريبية والوصف الوظيفي وتدوين مستلزماته وغيرها. إذن، فما هو الجديد في إدارات المهارات والمعرفة، والإجابة بالضبط هو ما يتعلق بمتطلبات أغراض الوظائف في هيكل المنظمة في ضوء المقدرة الجوهرية لها. وأن قائمة المهارات والمعرفة التي لا تتناسق أو لا تنسجم مع المقدرة الجوهرية للأعمال، تعد غير ذات قيمة إستراتيجية، ولا تضيف للمنظمة مقداراً اقتصادياً جوهرياً. والعنصر الثاني هنا يمكن أن يتحقق من خلال استخدام نتائج تحليل الوظائف الذي سيتم وصفها لاحقاً لأغراض وضع الشخص المناسب (مواصفات الموظف) في المكان المناسب (وصف الوظيفة). وعليه، يمكن إعادة صياغة قائمة المعرفة والمهارات الموجهة من خلال تحليل الوظائف باستعمال المسوحات الدقيقة التي تشمل العمال والمشرفين والمديرين، للحصول على تقييمات لتلك المهارات والمعرفة، والتي يمكن أن تكون حاسمة (Crucial) في إدارة المقدرة الجوهرية للمنظمة ورفع قيمتها التشغيلية. فالمعلومات ذات الصلة بمهارات ومعرفة العمل والأفراد القائمين عليه، ينبغي خزنها في قواعد البيانات (Databases) وتحديثها بشكل دوري. وتكون عمليات التحديث المرغوبة

هي التي ينبغي أن تتوافق مع توجهات التغيير بالأعمال (مثل التطورات التي تحدث في المقدرة الجوهرية)، وحصول العاملين على مهارات جديدة، أو انضمام عاملين جدد للمنظمة أو مغادرة البعض منها وتركها بلا رجعة. وهنا، يفترض أن يتشجع العاملون على جعل مهاراتهم محدثة ومطورة في جميع الأوقات. ولعله وجود الانترنيت وإجراء المسوحات المستندة إلى الشبكات، يمكن أن يفعلا حالة تحديث معرفة ومهارات العاملين بشكل أكثر وذو جدوى أكثر من أي وقت مضى، وخصوصاً إذا وجد إلى جانب ذلك متخصصين في تحليل الوظائف وعلم النفس الصناعي اللذين تمكنهم خبراتهم من الربط بين دراسات الوظائف والمقدرة الجوهرية للمنظمة. وهؤلاء المتخصصون والخبراء بدورهم يمكن أن يحددوا متطلبات المهارات والمعرفة المتصلة بالوظائف في المنظمة، ويضيفوا تأكيداتهم على أنها حاسمة ومهمة للغاية في دعم ونمذجة (Modeling) المقدرة الجوهرية لها. كما أن مستوى التفاصيل التي يتناولونها، يفترض أن تكون كافية لتحديد المهارات بدقة ومعيارية عالية، ليمكن استعمالها عند اتخاذ القرارات، التي تدعم المقدرة الجوهرية للمنظمة. وبالرجوع إلى المعلومات في قاعدة البيانات مثلاً، يمكن للإدارة أن تستعملها كجزء من تحليل الاحتياجات التدريبية، وإعادة تحديث معلومات الاستخدام للعاملين الجدد بفاعلية أكبر، وتوحيدها لأغراض تقييم الأداء، وتخطيط المسار الوظيفي وتطويره. والشكل (2 - 6) يعطي تصوراً واضحاً عن معلومات المعرفة والمهارات التي تعد جوهرية لجميع وظائف رأس المال البشري التي تصب في رفع كفاءة المقدرة الجوهرية للمنظمة.

الشكل (2 -6)
نموذج المقدرة الجوهرية المستندة لرأس المال البشري



وبسبب أن تلك المهارات والمعرفة المذكورة في الشكل (2 - 6) تعد حاسمة للعديد من الوظائف لرأس المال البشري، وكذلك لتشغيل المقدرة الجوهرية، فالخطوة الضرورية هنا في إدارتها هي إيجاد معيار للمهارات والمعرفة بهدف خلق لغة مشتركة (Common Language)، من حيث أن المنظمة والوظائف المحددة فيها، تحدد القائمة الخاصة بتلك المهارات والمعرفة التي تتناسق مع المقدرة الجوهرية لها، وبالجودة المناسبة، وإزالة ما يفيض الحاجة بينهما، وذلك منعاً لحدوث الكلفة الزائدة. عليه، فإن المعيارية (Standardization) في ضوئها تكون المنظمة لها القدرة على إجراء تلك المقارنات الضرورية لمستويات المهارة لكل العناوين الوظيفية في جميع الأقسام بالهيكل التنظيمي، وعلى مدار الزمن.

يستخلص مما سبق، إن نظام إدارة رأس المال البشري يتطلب وجود متخصصين في تحليل الوظائف (Job Analysis Specialists)، لغة مشتركة للمهارات والمعرفة (Common Language)، قواعد بيانات (Databases)، مسوحات (Surveys) لمواقع العمل والوظائف المحددة. وإذا ما تحقق ذلك، فإن المنظمة تكون في موقع تحسد عليه في إدارة المهارات والمعرفة، وبأسلوب الدعم المطلوب للمقدرة الجوهرية لها. وزيادة على ذلك، أن المنظمة ستحقق فهماً صلداً لاتساع رأس المال البشري وعمقه، في حالة قيامها بما سيتم درجه في أدناه بشكلٍ سليم.

1- تحديد فجوات المهارة فيها.
2- استقطاب وجذب أولئك العاملون الذين يكون بمقدورهم تغطية تلك الفجوات.
3- تحديد الاحتياجات التدريبية بحيث تتضمن مفردات ومناهج دراسية متناسقة للحصول على تلك المهارات المناسبة التي تصب في المقدرة الجوهرية لها.
4- إتاحة وتوفير برامج تدريبية متطورة للعاملين من قبل أولئك المزودين (Training Providers) لها، والذين يشهد لهم بالكفاءة في هذا المجال.
5- تنفيذ نظام الأجر على أساس المهارات (Pay for Skills) التي يمتلكها الأفراد العاملين.
6- ضمان أن الترشيق (Downsizing) أو التسريح (Layoffs) لا يجعل المنظمة أن تستنزف من المهارات والمعرفة الموجودة فيها.
7- اختيار العاملون الذين يمكن ضمّها بفرق مشروعاتية (Project Teams) بشكل أكثر فاعلية.
8- تعليم العاملون أن يتوجب عليهم النظر لأنفسهم كحزمة أو رزمة أو كتلة من المهارات (Packet of Skills) التي ينبغي مسايرتها جنب إلى جنب مع المقدرة الجوهرية للأعمال، مع أهمية تعديلها وتحديثها وتطويرها بشكل دوري.
9- القيام المستمر بمسوحات المهارة التي تجعل المنظمة قادرة على تحديد الفجوات فيها، وتخمين نوع التدريب المناسب الذي يغلقها من خلال تحسين قابليات رأس المال البشري فيها.

سابعاً: إدراك القيمة الاقتصادية لرأس المال الفكري

لنتمعن في تطور النماذج الاقتصادية للأعمال، فمن العصر الزراعي إلى العصر الصناعي، ثم عصر المعلومات، كيف تم تعريف أو تحديد الموجودات في كل حالة؟ وما هي العناصر الجوهرية لمنظمات الأعمال؟ وما هي القياسات الأساسية للإنتاجية كقيمة مثلاً (Po Chi Wu, 2002) . إن الموجود الأساسي للأعمال في العصر الزراعي هو الأرض الخام، التي طورها الإنسان بشكل حقول، تربية مواشي، وزراعة خضراوات وفواكه. وبمعزل عن أدوات التطوير، فإن الإنسان فقط يمكنه أن يساهم بجهده المادي، ويتأمل من الطبيعة أن تسعفه لتوفر له على نحو هادف للنفع العام محاصيل صحية يمكن بيعها. ومن الناحية النظرية، يكون بمقدور المرء دوماً أن يأكل ما لا يستطيع بيعه من خلال قيامه بالزراعة والحصاد. فموجود الأرض (Land) هنا ملموس (ثابت) يمكن تثمينه على وفق الاستجابة للطلب المتزايد. وللتبسيط أكثر، أن أحد القياسات الرئيسة لقيمة الإنتاجية في هيكلية الاقتصاد المعتمد على الطبيعة (Nature-based economic structure)، هي العائد على الموجودات (Return on Assets) والمتمثل هنا بالأرض. وهنا، قد نتمكن مقارنة قيمة ملكية مزارع (أ) بملكية مزارع آخر (ب)، من خلال مقدار الإيراد المتحقق لكل أكر (Acre) [*] أو لكل ميل مربع.

أما في العصر الصناعي فقد أكتشف الإنسان تصنيف جديد للموجودات الأساسية للأعمال، والتسهيلات الصناعية، وهو ما أسماه بالاستثمار (Investment). وعليه، فقد حان الوقت للإنسان من خلال الأرض والموارد الطبيعية الأخرى للتحكم في تصنيع السلع والخدمات التي يمكن بيعها. وعلى أية حال، أن هذه الموجودات التي هي من صنع الإنسان تتناقص قيمتها بمرور الزمن، وبما يتوجب عليه إعادة تجديدها باستثمار إضافي. ولأغراض التبسيط، فإن القياس الأساسي لقيمة الإنتاجية في الهيكل الاقتصادي المعتمد على التصنيع (Manufacturing-based economic structure) هو العائد على حق الملكية (Return on

(*) وهو قياس للمساحة يساوي (4840) ياردة مربعة أو نحو أربع ألف متر مربع، وقد يقابله بالعربية مقياسه «الفدان».

(equity) والمتمثل بالتسهيلات الإنتاجية والأرض. أن قياس قيمة أحد منتجي السيارات قياساً بآخر مثلاً، يكون بمقارنة عدد السيارات المنتجة لكل مقدار معين من الطاقة التصنيعية المصممة و/أو المخططة.

بينما في عصر المعلومات، أوجد صنفاً جديداً من الموجودات هي المعرفة العلمية/الفنية (Scientific/Technical Knowledge)، التي هي عادة ما تكون غير ملموسة (Intangible)، وتتغير بشكل مستمر، كما أنها دائمة الازدهار عبر ما يعرف عنها بالمعرفة التي تنتزع بشكل طبيعي لخلق معرفة أكثر، مع استثمار إضافي للجهد. وبمثل هذه الحالة، أن إبداعية الإنسان (Human Creativity) تحرك وتوحد الموارد ورأس المال لخلق رأس المال البشري، الذي ينتج سلع وخدمات يمكن بيعها في السوق. والقياس الأساسي لقيمة الإنتاجية في هيكلية الاقتصاد هي العائد على الاستثمار (Return on Investment) والمتمثل بالجهد والإبداع والابتكار.

إن المعرفة، الذكاء، الإبداع والجهد هي ليست أشياء جديدة بالطبع، وقد استخدم الإنسان قابلياته لتمييزها عن غيرها، منذ بداية الزمن في كل الهياكل الاقتصادية ومحاولات القائمين عليها. ولكن ما هو الجديد في الوقت الحاضر، هو الأهمية المتناقصة للأنواع الأقدم من الموجودات في تحديد القيمة. ومن ثم هل كل شخص يعرف أو يحدد عدد الأقدام المربعة للمساحة التي تمتلكها شركة (Microsoft)، وما الذي تظهره الإحصائيات حول قيمة أسهم تلك الشركة؟ فالاستثمار في البحث والتطوير، والتفكير الستراتيجي لقادتها ومديريها، ونوعية مهارة مهندسيها، هي الجوانب الأكثر أهمية في قيمة الشركة هذه. إذن، ما هي الطريقة الملائمة لقياس قيمة رأس مالها البشري وخصوصاً الفكري منه على مستواها كشركة عملاقة؟ وبالطبع، هو هذا التحدي الأساسي للنماذج الاقتصادية الموجودة، والمبادئ الأساسية للمحاسبة، التي ارتكزت بشكل كبير، على الأقدم منها، والمتمثل بهياكل الأعمال الصناعية، وحتى الزراعية كذلك.

وفي هذا الإطار، أن رأس المال الفكري هو المفهوم الجديد والأساسي للصنف الرئيسي للموجود في اقتصاد المعلومات (Information Economy)، وأن هذا الموجود على الأكثر، هو غير ملموس، لكن يمكن تجسيده بتوصيفات مختلفة، مثل براءات الاختراع أو الابتكارات الطبيعية. وعلى عكس الموجودات المادية الأخرى، فإنها تحتوي البذور الفكرية (Seeds)، والطاقة الأساسية لتجديد نفسها بنفسها، من خلال توسيع الاختراع، وحب الفضول والاستطلاع والاستكشاف. وفي ظل حسابات

رأس المال الفكري، أن الاكتشافات والاختراعات الجديدة، ومحاكاة الخيال الإنساني، وتحفيز الإبداع، وطموح الإنسان وتنافسيته، تجد طريقها الصحيح لبناء فرص الأعمال، في ضوء تلك الأفكار المرتبة التي يقدمها حول معرفة ماذا، ولماذا، وكيف، ومتى، وأين تتوجه في المنظمة.

وبمرور الزمن، أن قيمة موجودات الموارد الطبيعية مثل الأرض لأغراض الزراعة، تنخفض تدريجياً من خلال النضوب والاستنزاف، ولكن القيمة يمكن أن تزداد عندما يزداد الطلب على التطبيقات الجديدة لتلك الأرض. وهكذا، فالموجودات الصلبة (Hard Assets) التي يوجدها الإنسان مثل البنايات والمكائن تبدأ بالاندثار، حتى ما تمَّ إنشاؤها، وأن الموجودات الناعمة (Soft Assets) التي يوجدها الإنسان هي مختلفة تماماً من أساسها، إذ أن قيمتها تتبع صيغة أو شكل حلقة لاهتمام الإنسان ودافعيته، من الأقل إلى الأكثر، وتعاد مرة ثانية. وبعدها يمكن للحلقة أن تعيد نفسها بالضبط كاتجاهات نمطية تتجه نحو إعادتها كل عدة سنوات، وهكذا. فالمفهوم الجديد هو الموجود المنتج (Productive Asset) فرأس المال الفكري هو كيان حي، ديناميكي وليس موجوداً ثابتاً على كلِ حال، وأن قيمته تتغير بشكل دائم، طالما هي تعكس التغييرات في فهم الإنسان وتقبله للأمر واستخدامه للأشياء.

إن رأس المال الفكري، يتضمن المعرفة الهادفة المتأتية من العلم والتكنولوجيا، فضلاً عن تلك العناصر المرتبطة بالقيمة المدركة من قبل الإنسان ولغيره، مثل المعرفة التامة بالتسويق الذي يدرك من خلالها المنافع لحاجاته في المجتمع. وهنا يأتي مفهوم المنفعية (Usefulness) كقياس للقيمة تعرّف على أنها المدى الذي يتم من خلاله إدراك رأس المال الفكري من حيث أسلوبه وطريقته في التعامل مع حاجات الناس واهتماماتهم. ولعل ما يذكر لأهميته هنا، أن البحث النظري الأساسي، عادة ما يفهم عنه، بأن ليس له قيمة مباشرة، وإذا ما كانت له قيمة، فقد تمتد لمدة قصيرة، بحكم عدم فهمه إلا من قبل عدد قليل جداً من الأفراد المتخصصين والمهتمين حصراً. وبمعنى آخر أن السوق المستهدف له (Target Market) يكون محدوداً، لأن العامة في المجتمع لا تتكون لديهم إدراكات واضحة حول المحتوى والقيمة. ولسوء الحظ، أن العامة بحجمهم الكبير يكون لديهم ميول لتجاهل قيمة ما لا يفهمونه. إذن، أن قيمة السوق (Market Value) هي قيمة اجتماعية لكل الناس في إطار حياتهم اليومية، ويمكن أن تخلق هذه القيمة من خلال عملية حلقة التغذية العكسية، التي

تفترض بمبدعي المعرفة أن يتفاعلوا مع العامة بشكل مباشر وغير مباشر، بوساطة الاتصال والمشاركة في عملية التفاهم للقيمة المستقبلية، وما يجب ابتكاره لهم. وعليه، أن وضع العلامة على السلع التي تقدم للزبائن هي خير مثال لرأس المال الفكري، وأن قوة هذا المدخل يشير بدقة إلى قيام الشركات الكبرى لصرف الملايين من الدولارات كشركات منتجات السلع الاستهلاكية مثل كوكا كولا، التي تستثمر كل سنة مثل هكذا مبالغ هائلة للتأثير بأفكار الرأي العام ومشاركته والأخذ بخياراته. وهذا ما يجعل أن هنالك الملايين من الناس الذين لا يمكنهم العيش بدون شرائهم اليومي لهذا المشروب الغازي. إذن، هنا بالفعل يكمن مضمون رأس المال البشري المميز وقيمته اللامحدودة في تعزيز المقدرة الجوهرية لمنظمة الأعمال.

الخلاصة

إن ما تمَّ طرحه في الفصل، يبقى إطار نظرياً قد أتصف ببعض الشيء بالسطحية والعمومية، ومع ذلك، فإن نظرية رأس المال البشري ذات أسس منهجية تطبيقية متينة. ونرى من جانبنا، أنه بالإمكان تكييف الجهود البحثية التي قدمت لتشكيل وبناء قاعدة رصينة لإعداد طريقة مفاهيمية عملية لتقييم طاقات الأفراد المحتملة ووضعها لتكون متكاملة في إطار فكرة رأس المال الفكري. ولقد تم التوضيح أن النظرية الاقتصادية تمتلك مناقشات نظرية ومطارحات فكرية حول مسوغات جعل تلك الفكرة أساساً لخلق القيمة، من خلال تطوير مقاييس تشغيلية موضوعية، تضم الأبعاد التي تم مناقشتها في الدراسة. ومن هنا، نحن نطالب الباحثين للقيام بمحاولات جادة في إطار البحث الأساسي والتطبيقي لتقييم العلاقة بين رأس المال البشري وأداء منظمات الأعمال، واختبار التأثيرات المتداخلة لمكوناته في ضوء الحالة الخاصة له المتمثلة برأس المال الفكري.

فالمتخصصون بالموارد البشرية معنيون اليوم أن يعملوا بكل جدية، وبنظرة إستراتيجية لربط إدارة رأس المال البشري العام والخاص بأهداف المنظمة ورسالتها. وبالطبع، أن تلك المهمة تعد معقدة، إذ ما تزال تواجه تحديات بسبب الصعوبات في جمع واستعمال وتحليل تلك الكميات الحيوية للبيانات الضرورية في هذا المجال الذي يتصف باللاملموسية وصعوبة الرؤية لرأس المال البشري على المدى البعيد. وهذا معهد (SAS) الأمريكي لإدارة رأس المال البشري، قد تحمل مسؤولية كبيرة في تكييم نتائج قياسه من قبل متخصصين كبار على رأسهم مؤسسه ومديره العام السيد (Jac Fitz-enz)، من خلال قيامهم بالتحليلات، المقارنات المرجعية، دراسات الاتجاه والميول، والتنبؤات، والنمذجة. ويمتلك هذا المعهد في الوقت الحاضر أكثر من (250) مقياس للمقارنات المرجعية، التي تعد المصدر الأساسي لدراسة الأداء البشري من الناحية الكمية وتوفير بيانات التقييم المهمة له.

وجرت محاولات عديدة في هذا المجال، وأبرزها إجادة تلك التي قام بها (Paul Squires) رئيس مركز (AS & K) الأمريكي، والتي برز منها أهمية إدارة المهارات والمعرفة، بوصفها هي رأس المال البشري حسب وجهة نظره بالكفاءة الجوهرية للمنظمة، وأكد كذلك على أنه يجب أن يلعب المدير التنفيذي الأعلى دوراً حاسماً في التأكد من أنه يدير مهارات

العاملين ومعارفهم على نحوٍ صحيح، ويدرك المديرين الذين معهم أن القيمة الحقيقية لرأس مالهم البشري وإدارته تتم بدقة عالية، وتجنب الفجوات التي تحدث في تلك المهارات والمعرفة التي تعد هي الحاسمة للنجاح والتفوق التنظيمي.

إن المعرفة التقنية والعلمية، قد يستفاد منها ذلك المجتمع الذي أبتكرها، وأولئك الذين يتفهمونها ويدركون قيمتها ويمكنهم استخدامها في المجال الذي يرونه مناسباً لها. والمضي قدماً في هذا التوجه لأجل الفائدة العامة، فالمعرفة ينبغي أن تصبح رأس مال فكري، بحيث يمكن أن تفيد المستثمرين لتوسيع تطبيقاتها لتتصل بقطاع أوسع من المجتمع، وعلى مستوى يشمل تقديم سلع وخدمات مبتكرة على الدوام. ولأجل توجيه وإدارة هذه العملية بنجاح، فإن المدخل الفعال هو استخدام فرق الموارد البشرية المتخصصة (Special Human Resources Team) التي تتناول الأخذ بوجهات النظر المتعددة لتقييم الاحتياجات العامة للمجتمع وتوقعاته، بالاستفادة من مساهمات المشاركة الفاعلة، لكل من المعنيين في أدناه:

1- الأفراد العاملين في العلاقات العامة (Public Relation Employees) وخصوصاً أولئك الذين يتعاملوا مع قضايا منظماتهم بكل جدوى ومصداقية ووضوح.

2- ناقلوا الابتكار (Creative Translators) الذين يمكنهم ترجمة الإبداع وتحويله إلى المواقع والبيئات المختلفة ذات الصلة بالموضوع المبتكر من قبل رأس المال الفكري.

3- رجال الأعمال (Business People) الذين يكون بمقدورهم توفير الأموال وإتاحتها بالكم المطلوب لأولئك العاملين/ الزبائن الذين يتشجعون بدورهم لتحقيق فائدة عامة للمجتمع، ويلتزموا بأن الاستثمار هنا هو قيمة مضافة (Added Value) للاقتصاد.

4- الخبراء القانونيين (Legal Experts) الذين يدافعون عن قيم إبداع رأس المال البشري في منظماتهم، والمحافظة على الملكيات الفكرية وبراءات الاختراع وحقوق التأليف.

5- الهيئات الحكومية التي قد تنظم أو تروج أو تشجع لأنواع معينة من الإبداعات.

وأخيراً وليس آخراً، أن التفهم والاتصال الناجحين لمفهوم الأعمال التي تشكل اللغة المشتركة، لتوحيد جميع وجهات النظر سابقة الذكر في

الدراسة، سيكون لها صدى واسع في وضع حجر الأساس لمدخل الفلسفة الإنسانية [*] (Humanistic Approach) لبناء منظمات بإطار قيمي طويل الأمد.

(A)- Fundamental Resources

1- Lars Nerdrum & Truls Erikson, Intellectual Capital: A human Capital Perspective, Journal of Intellectual Capital, vol.2, no.2, pp.127-135.
2- Jac-Fitz-enz, The ROI of Human Capital: Measuring The Economic Value of Employee Performance, 2002, the site of SAS Institute Inc.
3- Paul Squires, Concept Paper on Managing Human Capital, 2003, Applied Skills & Knowledge, Inc., www.appliedskill.com
4- Po Chi Wu, The Value of Intellectual Capital, 2002, the site of author.

(B)- Other Refrences and Optional Readings

- Barney, J, (1991),"Firm resources and sustained competitive advantage", Journal of Management, 17, 99-120.
- Becker, G,S, (1964), Human Captial: A Theoretical and Empirical Analysis with Special Reference to Education, University of Chicago Press, Chicago, IL.
- Blaug, M, (1976), "The empirical status of human capital theory: a slightly jaundiced survey", Journal of Economic Literature, 14,827-55.
- Bowman, M.J, (1980),"On Theodore W. Schultz' contributions to economics", Scandinavian journal of Economics, 82,80-107.

(*) وهي فلسفة تركز على قيمة الإنسان وقدرته في تحقيق كل شيء لصالح الخير العام والإصلاح في العقل والذي تمثل في هذا الفصل برأس المال البشري عموماً والحالة الخاصة له رأس المال الفكري.

- Castrogiovanni, G.J, (1991), "Environmental munificence: a theoretical assessment ", Academy of Management Review, 16, 542-65.
- Stewart, T.A., (1999), Intellectual Capital: The New of Organizations", NewYork, Currency & Doubleday.
- Dessler, Gary, (2003), Human Resource Management, Harper Collins, New York.
- Schultz, T.W, (1961), Investment in Human Capital, Presidential Address before the American Economic Association, American Economic Review, 51.
- Edvinsson, L, Malone, M, (1997), Intellectual Capital: Realizing your Company's True Value by Finding its Hidden Brainpower, Harper Collins, NewYork ,NY.
- Fisher, I, (1906), The Nature of Capital and Income, Augustus M. Kelley Publisher, New York, NY.
- Grant, R.M, (1991),"A resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation", California Management Review, 114-35.
- Griliches, Z, (1969),"Capital-skill complementarity", Review of Economics and Statistics, 51, 465-8.
- Griliches, Z, (1979), "Issues in assessing the contribution of research and development to productivity growth", Bell Journal of Economics, 10,92-116.
- Kaplan, R.S, Norton, D.P, (1992),"The balanced scorecard measures that drives performance", Harvard Business Review, 70,71-90.
- Mahoney, J.T, (1995), "The management of resource and the resource of management " , Journal of Business Research, 33,91-101.
- Marshall, A, (1990),The Principles of Political Economy, 8th ed., Macmillan Press Ltd., Hong Kong.
- Mincer,J, (1974), Schooling, Experience, and Earnings, Colombia University Press, New York, NY.
- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998), “Social capital, intellectual capital and the organizational advantage”, Academy of Management Review, 23. 242-66.3

- Nerdrum, L, (1999), The Economic of Human Capital: A Theoretical Analysis Illustrated Empirically by Norwegian, Scandinavian University Press, Oslo.
- Petty, R, Guthrie, J, (2000), “Intellectual Capital Literature Review, Measurement, Reporting and Management”, Journal of Intellectual Capital , 1, 2, 155-76..
- Quinn, J. B., Anderson, P., Finkelstein, S., (1996), “Leaveraging Intellect”, The Academy of Management Executive, 10, 7-27.
- Schultz, T. W, (1960), Investment in Human Capital, Presidential Address before the American Economic Association”, American Economic Review, 51.
- Smith, A., (1776), Campbell, Skinner, Todd, “An Inquiry in to the Nature and Causes of the Wealth of Nations, Clarendon Press, Oxford.
- Sveiby, K.E. (1997), “The New Organizational Wealth, Managing and Measuring Knowledge Based Assets”, Berrett Koehler, San Francisco, CA.
- Sveiby, K.E. (1998), “intellectual capital thinking ahead”, Australian CPA, 18-22.
- Tsai, W. Ghoshal, S., (1998), “Social Capital and Value Creation: The Role of Intrafirm Networks”, Academy of Management Journal, 43, 464-76.
- Ulrich, D. (1998), "Intellectual capital=competence × commitment", Sloan Management Review, Vol. 39 No.2, pp.15-26.
- Weiss, Y., (1986), “The Determination of Life Cycle Earnings A survey”, Ashenfelter, O, Layar, R, Handbook of Labor Economics, 1, 603-40.

الفصل السابع
تحليل كلفة رأس المال البشري واستثماره

من المتوقع بعد قراءة هذا الفصل والإطلاع على مضامينه الفكرية وتحليلاته النظرية والإجرائية أن تكون قادراً على أن:

تشخص القواعد المعرفية.

تميز بين رووس الأموال المعرفية.

تحدد مفهوم رأس المال البشري.

تُلم بخصائص رأس المال البشري.

تعرف طرائق الإفصاح عن رأس المال البشري.

تحدد رأس المال البشري وفقراته المحاسبية.

تدرك الإطار المفاهيمي لتصنيف رأس المال البشري.

تمهيد:

اهتمت البحوث، منذ سنوات عدة قليلة، برأس المال البشري (Human Capital)، وعدته الثروة الحقيقية لمنظمات القرن الحادي والعشرين (العنزي، 2001). ففي بداية الخمسينات من القرن الماضي، اعتمد نجاح الشركات الصناعية على الفكر الإنساني وقدرات الأنظمة الإنتاجية، وبشكل أكثر من استنادها للموارد المالية. وفي الوقت الحاضر، ونحن على أعتاب الألفية الثالثة الميلادية، أصبحت القدرة على إدارة ذكاء أو فكر الإنسان (Human Intellect)، وبسرعة مذهلة كمهارة تنفيذية حاسمة. وبناءً على ذلك ظهرت الحاجة الماسة لرأس المال البشري، والابتكار (Creativity)، والإبداع (Innovation) والمعرفة (Knowledge)، والتعلم التنظيمي (Organizational Learning)، وذاكرة المنظمة (Organization Memory). ولقد أخذت تظهر للوجود الكثير من المجلات الأمريكية المتخصصة، والتي بدأت تكتب عن الموضوعات السابقة بلغة إدارية ومحاسبية واقتصادية ومالية كدعوة منها للتصدي لها بعناية، والخوض في حيثياتها بعمق، بغرض تحقيق تكامل نظري ومحاولة لبناء وتأسيس حقول علمية متخصصة. ومن بين تلك المجلات، ندرج في أدناه البعض منها على سبيل الذكر لا الحصر:

Personnel Journal

Research in Personnel and Human Resources Management

Supervisory Management

Human Resources Management Review

Human Resources Management International Digest

Strategic Direction

Journal of Knowledge Management

Measuring Business Excellence

Hand Book of Business Strategy

Human Relations Journal

Harvard Business Review

Journal of Personality Assessment

California Management Review

Strategic Management Journal

American Economic Review

Journal of Abnormal and Social Psychology

Academy of Management Journal

Journal of Intellectual Capital

والمجلـة الأخيـرة التـي عنيـت بـرأس المـال الفكـري، والصــادرة فــي الولايــات المتحـدة الأمريكيــة، فــي عـددها الأول لعــام (2004) أثــارت موضـوعات متنوعـة فـي طروحاتهـا الفكريـة حـول إدارة المـوارد البشـرية كموجـود إسـتراتيجي. ومـن بـين مـا لفـت انتباهنـا لـدى قراءتنـا إياهـا بحثـاً متميزاً حمل عنوان هام ومعاصر أسمه «دور كلفة رأس المال البشري فـي المحاسبة» (The Role of Human Capital in Accounting) للبـاحثين (Hai Ming Chen & Ku Jun Lin). وبعد المراجعة المتأنيـة والدقيقة لحيثيات هذه القصل ذات الطابع المفاهيمي الفكري، وجدناها تتمتع بأصالة الطــرح النظــري والتحلــيلات الفلســفية لمــزج آراء ووجهــات النظــر لمتخصصي الإدارة والمحاسبة، وفي إطار التركيز على نفقات رأس المال البشري ودورها في تحقيق الميزة التنافسية لمنظمة الأعمال

Expenditure for Human Capital, and it’s Role in achieve Competitive Advantage to Business Organization.

وتأسيساً علـى ذلـك، سيتم إجـراء مناقشـات ومطارحـات فكريـة لـلآراء المطروحـة فـي ذلـك الفصـل، وتقييمهـا بعـد تحقيـق إضـافات هنـا وهنـاك لأغراض الإغناء والتطوير، وإطلاع القارئ المبتدئ والمهنـي عن هكذا موضوع متقدم في الدراسات الإدارية المتقدمة. ومن يتطلع للفصل الحـالي بدقة، ويدخل بعمق معرفي في تفاصيله، يجده معقد بتشابك آرائهـا. كمـا أن تعامل الباحثـان مع موضـوع الكشـف عن رأس المـال البشـري والإفصـاح عنه في النظم المحاسبية الحالية، جاء حذراً ودقيقاً، انطلاقاً من كـون خلق القناعـات للمـديرين، مـن أن منظمـاتهم، تستمد مزاياهـا التنافسـية مـن رأس المال البشري، كحقيقة ليس بالأمر الهين. ولعل ما يفيد ذكره هنا، أن جميع متخذي القرارات تقريباً، يعلمون أنه في ظل المبـادئ المحاسبية المرعيـة، تعد جميع النفقـات المتعلقـة بـالموارد البشـرية مصـروفات (Expenses) يـتم اسـتقطاعها مــن الإيــرادات (Revenues)، وبالتــالي فــلا يمكــن عــدّها

استثمارات (Investments).ولذلك فإن مثل هذا الوضع، بحقيقته قد خلق عبئاً تنظيمياً، من حيث إصدار أحكام غير صحيحة بحق الكثير من القضايا الإدارية، التي تؤثر سلباً في قياس فاعلية المنظمة. وفي هذا الإطار سيسعى هذه الفصل إلى طريقة بديلة لحساب فقرات رأس المال البشري، وقياسه وعرضه في الكشوفات المالية (Financial Statements). ولتقييمنا وتعقيباتنا ستكون لها الدور المميز في طرح أنواع استثمارات رأس المال البشري طبقاً لمراحل تطور كلفة الموارد البشرية، بعد فصل المصروفات المتعلقة به، عند عرضها في الكشوفات المالية.

الأساسيات الفكرية للقواعد المعرفية:

تعد المعرفة (Knowledge) في ظل التوجهات الفكرية المعاصرة، على أنها المادة الفعالة لتوليد الثروة الصافية لمنظمة الأعمال (العنزي، 2001). وفي إطار ذلك، طرح (Stewart, 1999) سؤالاً مفاده، ما الذي يسيطر على مكنون الفكر الحقيقي للمورد البشري، وأجاب بالقول طبعاً أنه يكتمل بالجسد أو الجزء المركزي للمعرفة (Body of Knowledge) الذي يفترض وجوده في المنظمة، وتكون له قواعد صقل وضبط وتهذيب وتحديث باستمرار. وإذا ما تحقق ذلك، يمكن بالفعل أن يساهم رأس المال الفكري في تحقيق القيمة المضافة (Value-Added) للمنتجات التي تقدمها. وفي إطار ذلك نؤكد بصدد رأس المال البشري الذي يمكن عدّه من

وجهة نظرنا مورداً معرفياً، إذا ما تحققت في العاملين القواعد المعرفية الخمسة الآتية:(العنزي، 2001)

1- معرفة ماذا (Know-What): وهي معرفة إدراكية أو مفاهيمية (Cognitive Knowledge)، تتجلى بالبراعة العالية حول مبادئ تهذيب سلوك العاملين والسيطرة عليه في إطار ما يحققونه من تحسين مهارات وزيادة معارف من خلال البرامج التدريبية المنظمة لهم والموجهة لتطويرهم، فضلاً عن الحصول على شهادات علمية متخصصة والتثقيف المستمر في إطار مواجهة المشكلات العامة والخاصة التي تواجههم في حياتهم العملية والحياتية الأخرى.

2- معرفة كيف (Know-How): وهي مهارات تخصصية متقدمة(Advanced Specialised skills)، يمكن أن تتحقق من عملية تحويل تعلم النظريات والنماذج والمفاهيم والمداخل المطروحة في البحوث والدراسات إلى واقع تطبيقي فعلي ملموس يفيد في إضافة أفضل قيمة مقبولة في خلق المهارات المهنية للعاملين.

3- معرفة لماذا (Know-Why): وهي اتجاهات معمقة حول فهم الأنظمة (Understanding Systems) ذات الصلة بعمل المنظمة وأجزائها، بحيث يتم التعمق في نسيج العلاقات السببية بين الأشياء والمشكلات والمواقف، والتي يمكن أن تتحقق من خلال التطوير المنهجي المنظم لوظائف العاملين وعمليات الإدارة والتنظيم، وصقل مهاراتهم بحيث يساعدهم في التحرك بشكل أبعد نحو المهمات التي تفيد في معالجة المشكلات المعقدة التي تواجه المنظمة ذاتها، وأفرادها، وجماعاتها وفرقها، وكذلك التعامل مع حالات اللاتأكد البيئي بدقة متناهية.

4- الرعاية لماذا (Care Why): وهي معارف مرتبة تتوجه نحو تحريك إبداع العاملين ذاتياً (Self Motivated Creativity)، بحيث تتناول المعرفة حول حالات الاستعداد والتحفيز والتمكين بغرض التكيف مع النجاح والتفوق المنظمي.

5- معرفة التآلف (Know-Belonging)(*): وتعني تلك القابليات المتطورة لمديري المنظمات التي يتمتعون بها في خلق الصفات الضرورية لتحقيق اندماج الأفراد في فرق مبدعة وجماعات متماسكة وشبكات عمل تهدف الوصول إلى بناء رأس المال الاجتماعي (Social Capital). وقد يعني في كثير من الأحوال، أن المنظمة قد تخسر الكثير من الأموال بسبب سوء الاستفادة من رأس المال البشري، الناجم عن تدني معنويات العاملين فيها، نتيجة لسوء العلاقات الاجتماعية وضعف تحقيق التوافق بين الخبرات والمهارات المجتمعة وتحويلها إلى ممارسات تنفيذية فاعلة تصب في الميزة التنافسية المستدامة للمنظمة.

ولعل من نافلة القول، أن نشير إلى أن مثل هذا التطور في حقل إدارة الموارد البشرية، قد جعل الحالة مرتبكة عند استعمال الطرق المحاسبية التقليدية في قياس أداء المنظمات، وبالأخص عند الإفصاح عن رأس المال

(*) في بحثنا المنشور عام 2001 والمشار له بقائمة المصادر أفاد بالكلام عن أربع قواعد معرفية، وهي التي جاءت بالأرقام 1، 2، 3، 4 في حين القاعدة (5) هي إضافة جديدة لنا لمكونات المقدرات الأساسية لرأس المال الفكري.

البشري (في إطار ما طرح آنفاً) الذي أصبح إلى جانب المعرفة يشكل على حسب قول (Ulrich, 1998) القيمة الاقتصادية المضافة، لا بل حتى ميزة إستراتيجية تنافسية لها. فعلى سبيل المثال، أنه على مدى الخمس سنوات القليلة الماضية حقق قطاع أشباه الموصلات الكهربائية والحرارية، المرتبة الأولى بمعدل عائد على حق الملكية مقداره (45%)، وتلاه قطاع البرمجيات والمعلومات، إذ نال المرتبة الثانية بمعدل (39.8%)، ثم جاء القطاع المالي بالمرتبة الثالثة ليسجل معدلاً قدره (36.3%). ولقد ظهر للمختصين أن جميع القطاعات الثلاثة قد اشتركت بسمة مميزة، تمثلت بتوفيرها منتجات وخدمات طورت بفعل ذكاء الفرد العامل (Human Intelligence)، وليس بفعل المكائن والمعدات المستعملة في إنتاجها. وبعبارة أخرى، يمكن القول، أن القيمة المضافة التي تتحقق من رأس المال البشري، تفوق بقوتها، على ما يتحقق عن طريق الموجودات الملموسة (Tangible Assets) مثل المكائن والأجهزة والمعدات والتسهيلات الإنتاجية الأخرى.

وحقاً من يدخل في عمق المجلات سابقة الذكر، يجد كثرة البحوث والدراسات النوعية التي تناولت رأس المال البشري، والمساهمات الدقيقة لآراء المختصين والمفكرين أمثال:

(Quinn,Anderson&Finkelstein1996; Sveiby, 1997; Edvinsson & Malone, 1997; Kelley, 1998; Miller, 1998; Ulrich, 1998; Broker, 1999; Drucker, 1999; Hansen, 1999; Stewart, 1999; Brennan & Connil, 2000; Dzinkowski, 2000; Koening, 2000; Petty & Guthrie, 2000; Bonits, 2001; Christopher, 2001; Rose & Rose, 2002; Muintra, 2003)

والتي ينبغي الغوص في طروحاتهم، وأخذها على محمل الجد والاهتمام، وخصوصاً ذلك الذي يتعلق بتوكيداتهم على أثر الموجودات غير الملموسة (Intangible Assets) مثل رأس المال البشري أو العقول البشرية (Human Brains) والذكاء الشعوري (Emotional Intelligence)، ورأس المال الفكري (Intellectual Capital) في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمات، وذلك من خلال ما يمتلكه العاملون من (KSA) وهي المعارف (Knowledges)، والمهارات (Skills)، والقابليات

(Abilities)، على حد قول (Youndt et al, 1996). وفي هذا الشأن أكد (Stewart, 1999) أن العناصر البارزة التي تساهم هنا في تحقيق كل ذلك، هي:

- **رأس المال الهيكلي (Structural Capital)**، ويتكون من أنظمة فرعية تشمل:
  - براءات الاختراع والابتكار والاكتشاف، وتأخذ شكل امتياز يحصل عليه الفرد من جراء مبادرته باختراع شيء ما.
  - حقوق النشر والتأليف، وتأخذ شكل امتياز يحصل عليه الفرد من جراء تأليفه ونشره فكرة ما أو بحث أو كتاب.
  - العلامة التجارية، وتمثل شخصية المنظمة وقيمتها وهويتها الموضوعة على منتجاتها أو خدماتها.
  - قاعدة البيانات وأنظمة المعلومات والتي تعد كمجموعة مكونات مترابطة (برامجيات، حواسيب، أنظمة، تقنيات) تتفاعل فيما بينها للحصول على مخرجات مهمة تخدم صالح المنظمة وارتباطها بزبائنها.
- **رأس المال الزبائني أو العلاقاتي (Customer or Relation Capital)**، ويتكون بعدد من الأجزاء التي تتعلق برضا الزبون (بتلبية حاجاته ورغباته)، وولائه (بتمسكه واعتزازه بالتعامل مع المنظمة)، والاحتفاظ به (باستمرارية التعامل مع المنظمة وقدرتها على استبقائه لديها)، وتمكينه (بالاهتمام بآرائه ومقترحاته والأخذ بها عند التخطيط للمنتجات الجديدة والقائمة، وحذف بعضها لانخفاض حصتها السوقية)، وإشراكه في أعمال المنظمة وصفقاتها التجارية وتبادل المعلومات والأفكار معه.
- **رأس المال البشري (Human Capital)**، ويتمثل بجميع الموارد البشرية ذات الإمكانيات المتميزة على شغل الوظائف الإدارية والفنية، والتي لديها القدرات الإبداعية والابتكارية والتفوقية. وتشتمل هذه على معارف العاملين المتطورة، وخبراتهم المتراكمة على التجارب الحياتية والعملية، ومهاراتهم التقانية والفنية، فضلاً عن رضاهم ومعنوياتهم وتماسكهم كفريق عمل متكامل.

من يتمعن النظر في العناصر الثلاثة أعلاه، يجد التركيز على كون البشر (Human) هو المميز الذي منحه الله جلت قدرته العقل والتفكير والجوهر لكل أنواع رؤوس الأموال هذه. وعلى أي حال، أن البحوث المحاسبية التي تناولت تعريف رأس المال البشري، وأنواعه، وتصنيفاته، ما تزال محدودة للغاية، حتى في تلك الدول الصناعية المتقدمة التي رعته وكتبت عنه الكثير، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، أنه من الصعوبة بمكان الحصول على بيانات إحصائية تتناول نوع رأس المال البشري المراد قياسه في النظام المحاسبي وحسابه بدقة، وخصوصاً إذا ما علمنا أن المواقف الإدارية والتنظيمية القائمة، تعكس وجود حاجة ملحة للمديرين في تحديد مثل تلك البيانات المهمة وتطبيقها بالشكل الذي يتلاءم مع أهميته، كونه أداة قيمة لوجود المنظمات وبقائها في الأسواق التنافسية، ومفتاح الإدارة الإستراتيجية المحدد للتنمية المستدامة (Sustainable Development).

ويمكننا إجراء محاولة لتصنيف رأس المال البشري لمنظمة ما، بحيث نقسمه إلى أربع فئات بحسب مستوى أدائه. فالمربع الأول من الشكل (1 - 7) يمثل الفئة المتميزة (Excellence Category). وتتمثل هذه بالعاملين من صنف النجوم اللامعة والعقول المدبرة التي يصعب إيجاد بديل لهم بسهولة من قبل المنظمة، ويفترض أن تكون نسبتهم حوالي (75%) من إجمالي العاملين فيها. والفئة الثانية التي يمثلها المربع الثاني، فهم العاملون المتعلمون الجدد، الذين هم في طور التعلم لاكتساب المعارف والخبرات بفعل تعيينهم لأول مرة، أو نقلهم أو ترقيتهم إلى وظائف أخرى، ويفضل أن تكون نسبتهم حوالي (2.5%) ويراعى السرعة في عملية التحويل للمعارف وعدم ضياع الوقت، بحكم حسابه ككلف ضائعة. وأما المربع الثالث، فيشكل العاملون الطبيعيون في أدائهم وسلوكياتهم وصلادة مواقفهم مع منظمتهم، بحيث لا يمكن الاستغناء عنهم، بل يمكن نقلهم إلى فئة المربع الأول، إذا ما أرادت ذلك، وسعت إليه بموجب وضع برامج منظمة، وينبغي أن تكون نسبتهم بحدود (20%). وبخصوص الفئة الرابعة التي تقع في المربع الرابع، فهي تمثل مجموعة العاملين صعبي المراس (Difficult Employees)، والتي يفترض بالمنظمات أن تستبدلهم بسرعة لأنهم يمثلون حجر عثرة أمام تطويرها إضافة إلى كلفهم العالية والخسارات المتوقعة من جراء أدائهم المتدني ومشكلاتهم الخطيرة على

العاملين الآخرين، وتسكين حركة تلك المنظمات في التعامل مع المنظمات المنافسة بحرص واقعي، وهنا يفترض أن لا تزيد نسبتهم عن (2.5%) حتماً.

شكل (1 -7): فئات رأس المال البشري في المنظمات بحسب تصنيفنا

1- التجوم والعقول *Stars & Brains* (%75) وهم فئة العاملين الذين يتمتعون بالقابليات والمعارف والمهارات (KSA) المتنوعة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المنظمة، فضلاً عن حركتهم الدائمة وفعلهم النشيط في الوصول إلى الأداء المتميز للغاية.	**2- المتعلمون الجدد *New* Learners (%2.5)** وهم فئة العاملون الجدد الداخلين للمنظمة والمنقولين والمترقين إلى وظائف جديدة أخرى، والذين عادة ما لم يصل أدائهم للمستوى المرغوب لها، بسبب ضعف مواقف الاندماج والتكيف مع ثقافتها وبيئتها.
3- العاملون الطبيعيون *Normal Employees* (%20) وهم العاملون العاديون الذين يتمتعون بصلادة انتمائهم للمنظمة، والذين لا يمكن الاستغناء عنهم، بل يفترض أن يسعى المديرين لتحويلهم إلى نجوم لامعة وعقول مدبرة خدمة لصالح إضافة القيمة الاقتصادية لها.	**4- العاملون صعبي المراس *Difficult Employees* (%2.5)** وهم فئة العاملون صعبي المراس والتعامل كونهم أصحاب مشاكل (Trouble Makers) في العمل، والتأثير السلبي في الإنتاجية. ويفضل أن تعد المنظمة تلك البرامج الناجحة للاستغناء عنهم بسرعة بسبب ارتفاع كلفهم المؤثرة على الاستثمار في رأس المال البشري.

إلى خارج المنظمة

واستناداً لما سبق ذكره، سيصب الفصل هذا غايته في عرض وتقديم مطارحات فكرية (Mind Discourses)، ومناقشات تحليلية (Analytical Discussions) حول رأس المال البشري. فما يذكر هنا أنه في ظل المبدأ

المحاسبي العام الحالي (General Accepted Accounting Principle)، والذي يطلق عليه اختصاراً (GAAP)، يلاحظ افتقار الكشوفات المالية إلى التسجيل والقياس الصحيحين لرأس المال البشري، والكشف الدقيق عن الفقرات الناشئة حديثاً من جراء استخدامات لحقول علمية جديدة، ارتبطت بالإدارة والمحاسبة مثل إدارة المعرفة الشاملة، قيمة المعرفة من الناحية الاقتصادية والمحاسبية، الذاكرة التنظيمية، والأنماط المعرفية لمحافظ رأس المال الفكري، ...الخ. فعلى سبيل المثال، يؤكد (Wintermntel & Martimore, 1997) أن أصحاب المدخل المحافظ (Conservation Approach)، وهم بطبيعتهم مقاومون للتغيير، إذ أنه عندما يتعلق الكشف بقضايا غير مؤكدة (Uncertainty Issues) أو ذات مخاطرة، لابد أن يؤخذ بالحسبان الحيطة والحذر عند إجراء القياسات وإعداد الكشوفات المحاسبية، بحيث ينبغي بالمعنيين عدم تبنيهم واستعمالهم لطرق وأساليب تبالغ كثيراً في حساب الموجودات وصافي الدخل. وفي هذا الشأن، نود التذكير أنه بالضبط ما يتراوح بين ($\frac{1}{6}$) إلى ($\frac{1}{3}$) القيمة السوقية للشركات بالولايات المتحدة الأمريكية، هي المفسرة والموضحة تقريباً في (GAAP) الخاص بها، وعلى وفق توكيدات (Westland, 2002) لذلك ومثل هذا الأمر، بطبيعة الحال، يجعل من الشك والريبة بمكان أن تتخذ القرارات المحاسبية بالرجوع إلى الكشوفات المالية، التي لم تراعِ عرض رأس المال البشري فيها والإفصاح عنه بكل قيمته الحقيقية.

تعرض الكشوفات المالية، في ظل النظام المحاسبي الحالي، الموجودات كأدوات (Tools) أو وسائل مهمة للشركات لتوصيل البيانات الضرورية المتعلقة بها إلى أصحاب المصالح (Stakeholders) من أرباب عمل، ومجهزين، وممولين، ومساهمين، وعاملين، وحكومة، ونقابات وزبائن،...الخ. وفي الميزانية العمومية (Balance Sheet) يتم التعامل مع المكائن والأجهزة من الناحية المحاسبية كموجودات يستند في حسابها إلى كلف شرائها، ويتم استقطاع بعض المصروفات من قيمتها لأغراض الاندثار بحسب كل سنة عمل فعلية، بعد مراعاة الطريقة المستعملة في ذلك إن كانت ثابتة أو متغيرة. ولعل على سبيل المثال أيضاً، إن استثمارات رأس المال البشري في مجال التدريب والتعليم، من جهة أخرى، تعامل جميعها في تلك الميزانية كمصروفات، وهذا بالطبع، ينافي آراء المختصين بإدارة المعرفة الذين وفروا معلومات جديدة بالثقة تؤكد على أن الاستثمارات التي تدار بشكل سليم (A well-Managed

(Investments في مجال تدريب العاملين وتعليمهم، والاستفادة من منافعها ومخرجاتها، ترتبط ارتباطاً وثيقاً بأداء المنظمات وإنتاجيتها، وفي هذا الخصوص، أكدت نتائج الدراسة التي أجراها (Bassi & McMurre, 1998)، بشكل قاطع، أن مخرجات استثمارات التدريب، تنعكس طردياً، وبوضوح في الأداء المالي للمنظمات، وأكثر من ذلك، أكد (Arther, 1994 و(العنزي وعبيد، 2002) أن رأس المال البشري، يرتبط بشكل معنوي بأداء المنظمة وأرباحها. واستناداً لكل ذلك، إن رأس المال البشري، يعد عاملاً هاماً لمدخلات المنظمات الحديثة (المعرفية خاصة) ومخرجاتها، ويتميز بخاصية لا تتوافر في غيره من رؤوس الأموال الأخرى، وهو أن منحنى إنتاجيته يتصاعد، بنفس اتجاه منحنى قابلياته ومعارفه ومهاراته، وأن عمره المعنوي والاعتباري يتجدد مع تغيرات العصر ومستجداته البيئية، وإنه لن تندثر إلا بتوقف عمره الزمني. وهذا يعني عدم خضوعه لقانون المنفعة المتناقصة. وهذا الشيء يعني أنه في الأقل، سيكون لرأس المال البشري ذات الأهمية، التي نالتها الآلات والمكائن الداخلة في العملية الإنتاجية للمجتمع الصناعي في القرن الماضي. وعليه، إن الكشوفات المالية التي تعمل في النظام المحاسبي الحالي، تعد غير كافية للكشف عن محتوى معلومات المنظمات ومضامينها التفصيلية الملموسة وغير الملموسة (Beverly, 1992).

إن غرض الكشوفات المالية، عادة ما يتمحور في توفير تلك المعلومات الضرورية للمستثمرين والدائنين والمساهمين ذات الصلة بالتدفقات المالية للمنظمات في المستقبل، فضلاً عن المعلومات المتعلقة بمواردها والتزاماتها تجاه المساهمين، وحركة تلك الموارد واستحقاقاتها المطلوبة في الأمدين القصير والبعيد. ومما يجدر الإشارة إليه هنا، إلى أن الواقع يشير إلى أن الكشوفات المالية التي تتحقق طبقاً لـ (GAAP) لا تفي بالغرض أعلاه إطلاقاً، بسبب عدم إفصاحها عن استثمارات المنظمات في رأس المال البشري بشكل صحيح، والموجودات المعرفية المتحققة عنها. إذن، فمثل تلك الكشوفات المالية، ذات العرض غير الملائم لرأس المال البشري، والكشف عنه صراحة، عادة ما تكون مضللة لإدارة المنظمات، التي تسعى جاهدة لاتخاذ قرارات صائبة، تستند على المعلومات الدقيقة التي يتيحها. فمثلاً، إن القرار غير صحيح بوقف العمل لمدة معينة، قد يعيق عمل المنظمات ويعرقل أدائها وإنتاجيتها في الوصول إلى الكفاءة المبتغاة. وعليه، من وجهة نظرنا، إن جوهر سوء الإدارة

(Mismanagement) يتمحور هنا، في أسلوب التعامل أصلاً مع رأس المال البشري كمصروف أو نفقة عوضاً عن عدّه مورداً في المحاسبة التقليدية (Harmanson et al, 1992)، ومثل هذا الوضع، يكون من الضروري جداً، أن تجرى مناقشات معمقة لقضية عرض أو الإفصاح عن رأس المال البشري في الكشوفات المالية، في ضوء وبناء وتطوير عرف محاسبي جديد متطور يتعامل بجدية مع الموضوع المعاصر هذا.

يعد تصنيف نفقات رأس المال البشري في الكشوفات المالية، حالة في غاية التعقيد نسبياً، وعادة ما يرتبط هذا التعقيد بحالة اللاتأكد المتعلقة بالمنافع الاقتصادية المستقبلية المتحققة من الاستثمارات فيه. ومع ذلك، إن أي تقييم لفقرات الصفقات أو المعاملات التجارية للمنظمة، واستناداً إلى الأساليب المحاسبية، ينبغي بالضبط، أن يتناول جهوداً مكثفة لصياغة قواعد وإجراءات تقييمية جديدة انسجاماً مع الاقتصاد المعرفي. وهنا، يكون من غير المعقول تماماً، وعلى نحو شامل إغفال استثمارات رأس المال البشري، انطلاقاً من مبررات عدم التأكد من العوائد المستقبلية المتحققة منه واعتبارها كمصروفات فقط.

إذن، التساؤل الذي يطرح نفسه عنوة هنا، هو أنه إذا كان النظام المحاسبي الحالي لا يصنف نفقات رأس المال البشري إلى استثمارات ومصروفات، فكيف يمكن اختبار اللاتأكد من العوائد المستقبلية لتلك الاستثمارات المتحققة منه. واستناداً لذلك، فإن هذا الفصل كما نوه عنه (Chen & Lin, 2004) يعد محاولة جادة لتوضيح تعريف رأس المال البشري وتحديد فقراته في إطار الاستثمارات الكلية للمنظمات فيه.

1- تعريف رأس المال البشري وخصائصه:

منذ بداية القرن العشرين عدَّ الاقتصادي المعروف (Alfred Marshal, 1890) البشر رأس مال مهم ينبغي استثماره للإفادة من قابلياته وطاقاته البناءة ومهاراته المتنوعة، ومعارفه في الاكتشاف والتحليل والإبداع، حاله حال رأس المال المادي. وهذا ما جعل فيما بعد، بالكثيرين أمثال: (Theodor & Schultz, 1961) أن يطلقوا عليه برأس المال البشري

المجتمعي، والذي مثلاه، على أنه إجمالي الطاقات والقابليات البشرية، التي يمكن استخدامها للحصول على مجموع الموارد الاقتصادية.

ليست كل نفقات رأس المال البشري في منظمات الأعمال تعد مدخلات فقط. فما ينفق على العاملين من برامج تدريبية، لم يتم مبادلته على كونها خدمات أتيحت لهم خلال مدة قصيرة لتطويرهم، وتسجل في الميزانية مصروف لنشاط سابق فحسب، بل ينبغي عدم تجاهل تحقيقها قيمة مضافة في المستقبل. ولذلك، أن ما يطلق عليه بالكلف والاستثمارات، فهما لا يشيران بشكل مطلق، إلى مجموعة ثابتة من فقرات المحاسبة، ولكنهما قد يتغيران لاحقاً، على أهداف المنظمة والمهارات الجوهرية التشغيلية للعاملين، والسمات المتعلقة بهم.

إن المداخل الفلسفية المتعلقة بتعريف رأس المال البشري، قد تعددت، ولكنها لا تخرج عن ثلاثة فقط أتفق عليها معظم الباحثين والمهتمين، وهي:

أ- نظرية اقتصاديات كلفة الصفقة التجارية The Transaction Cost Economy Theory

ب- نظرية رأس المال البشري The Human Capital Theory

ج- نظرية الشركة ذات النظرة المستندة للمورد Resource-Based View of the Firm Theory

تفترض النظرية الأولى اختيار الشركة للطريقة الأكثر كفاءة في استخدام العاملين فيها، بكل حكمة وترو (Argyres & Liebeskind, 1999). ولقياس مهمة الشركة هنا، هو أما أن تستقطب أولئك الأفراد ذوي القابليات المميزة من المجتمع، أو أن تقوم بتدريب وترقية ونقل الموجودين في داخلها. وباستخدام الأفراد للعمل، على وفق هذين المدخلين، ستقع كلف مختلفة على الشركة. فعلى سبيل المثال، أن المدخل الأول (استقطاب أفراد جدد) يقضي حدوث كلف استخدام (أو كلف صفقة تجارية). وأما المدخل الثاني (تدريب أفراد موجودين وترقيتهم ونقلهم) ينشأ وقوع كلف تدريبية وإدارية وتنظيمية. وتختار الشركة عند مقارنتها المدخلين الأسلوب الأكثر كفاءة

أو تـدمج بينهمـا، وذلـك بعـد قيامهـا لمقارنـات الكلـف المتعلقـة بتلـك الصفقة التجارية.

وتؤكد النظرية الثانية (**نظرية رأس المال البشري**) على حقيقة مفادها أن الشركة تقرر مقدار المبالغ المستثمرة في الموارد البشرية، من خلال مقارنتها أو مقابلتها بالعوائد المستقبلية المحتملة، شريطة اقترانها بتحقيق أفضل حـالات التحسين في الإنتاجية، مع التزامها بتوفير أفضل فرص التدريب الفني والإداري للعاملين، وإجادتها تحقيق البناء المعرفي الحقيقي لها. ولعل من المفيد ذكره هنا، أن تلك النظرية تؤكد على ضرورة تركيز الاستثمارات، بشكل دقيق، على تدريب العاملين لإكسابهم المهارات المحددة المطلوبة للعمل، مع تجنب أو تحاشي سرقة تلك المهارات أو الاستيلاء عليها من قبل شركات أخرى منافسة أو مقلدة لمنتجاتها أو خدماتها. كما تفترض امتلاك رأس المال البشري خاصيتين بارزتين هما الحصول على المهارات المتخصصة كموجود فكري معرفي، وأن لا تكون تلك المهارات سهلة النقل والاقتباس والتحويل والتنازل عنها لحساب شركات أخرى.

وأما النظرية الثالثة (**نظرية الشركة ذات النظرة المستندة للمورد**) فهي تدافع عن افتراضاتها، إن المهارات الجوهرية هي الأساس لتحقيق الميزة التنافسية للشركة، والتي ينبغي اكتسابها من خلال حالات التطوير الداخلي الذي تحدثه أو تسعى له بنفسها، وأما الجوانب التكنولوجية العامة، فيمكن اكتسابها أو شرائها عن طريق التوريد الخارجي لها من البيئة العامة. ولعل ما يجدر ذكره هنا، إن المهارات الجوهرية ينبغي أن تتصف بخصائص هامة هي القيمة (Value)، الندرة (Rareness)، عدم التقليد (Imitable)، وعدم نقلها أو حركتها بسهولة للغير (Immobility) [Barney, 1991] ونضيف إلى ذلك أن تكون كذلك منظمة بشكل عقلاني من قبل الشركة، عبر قسم الموارد البشرية الفعال. ويستشف هنا، أن المواهب المتمكنة من امتلاكها تلك المهارات الجوهرية، واستخدامها بشكل كفوء، هي التي يمكن تحديدها برأس المال البشري، الذي يستحق من الشركة كل الرعاية والاستثمار الصحيحين وصولاً إلى التفوق المنظمي (Organizational Excellence) في السوق التنافسية العالمية.

بإجماع النظريات الثلاث المذكورة في أعلاه يمكن استخلاص القول أن رأس المال البشري هو مجموع الأفراد العاملين الذين يمتلكون معارف ومهارات وقابليات نادرة وذات قيمة للشركة في زيادة ثروتها المادية والاقتصادية. وأما استثمارات رأس المال البشري، فهي المدخلات التي تخلقها أو توجدها أو تحققها الشركات من المواهب والتكنولوجيا المتطورة التي يستخدمونها أفرادها بكل كفاءة وصولاً لتحقيق المزايا التنافسية، التي ينبغي أن تكون ذات قيمة ومتفردة بنوعها، بحيث يصعب على الشركات الأخرى الحصول عليها أو الاستيلاء عليها بالمناورة والتضليل. وبشكلٍ أدق، إن العاملين الذين يمتلكون مثل تلك الخصائص بالكم والنوع هم الذين يطلق عليهم برأس المال البشري.

تأسيساً على ذلك، تعد مهارات العاملين موجودات حيوية للشركة، شأنها شأن الموجودات الملموسة من مكائن ومعدات وأموال. وهذا يعني بالتالي، إن العاملين ذوو المهارات الجوهرية هم المنبع الفكري الأصيل الذي يرفع من مقدرات الشركة، فإن الباحثين اللامعين (Lepak & Snell, 1999) قد استخدما القيمة (Value) على المحور الأفقي، والتفرد (Uniqueness) على المحور العمودي لتصنيف استخداماته على الإحداثين السيني والصادي، وذلك من خلال أربع أجزاء متساوية. فالربع الأول، يمثل كل من القيمة العالية والتفرد العالي، فيشير بدوره إلى الاستثمار العالي في رأس المال البشري. وبطبيعة الحال، إن مثل هذا النوع هو الذي سيكون متمكناً من امتلاكه المهارات الجوهرية، التي تكون هي الأساس في تنافسية الشركة، مع أهمية حجبها عن الشركات الأخرى منعاً من استخدامها. هذا فضلاً عن صعوبة الحصول عليها بالوسائل المتاحة أمامها لتوريدها إليها. وهذا الأمر يدعو الشركة أن تقوم بتطوير ما في داخلها من عاملين بالوسائل الذاتية المتخصصة لها، وذلك بهدف تحقيق استثمارات مؤثرة في رأس المال البشري.

عليه، يكون من الضروري في إطار مكونات أو عناصر محاسبة الكلفة (Cost Accounting) طرح السؤال الآتي: "كيف يمكن تحديد أو فرز ذلك النوع من العاملين المؤهلين، الذين ينبغي وضعهم في الكشف النوعي لاستثمارات رأس المال البشري، والحصول عليهم وإدامة تسخير جهودهم لصالح الشركة". وهنا، يستدعي التوكيد، أن الرواتب التي تدفع لهؤلاء العاملين مقابل ما يقدمونه من خدمات وأعمال، تكاد تكون هي بحد ذاتها

ليست تلك الاستثمارات المقصودة في رأس المال البشري، وذلك لأن تلك النفقات تعد بمثابة العوائد المقدمة لهم جزاء ما يبذلونه من جهود ماضية أو سابقة على مدى فترة زمنية محددة. ولكن، كما يقول (Ruchala, 1997) أن الاستثمار في رأس المال البشري، يتحقق بتحقيق تحسين الكفاءة الإنتاجية، وتطوير نوعية المنتجات أو/و الخدمات، وحصول التنويع والتمايز فيها، بغرض الحصول على المزايا التنافسية الستراتيجية.

إن تعريف التفرد يختلف باختلاف القطاع الصناعي، وعلى وفق منظور الموارد البشرية الستراتيجية، يكون رأس المال البشري، هو الذي يمكن استخدامه بفاعلية، من خلال أنظمة العمل فائقة الأداء (High-Performance Work System)، وذلك بهدف تعظيم نوعية الاستثمار به في منظمة ما (Becker & Huselid, 1998). وهذا يعني بعبارة أخرى، أنه إذا أرادت المنظمة أن تحقق مثل هذا الاستثمار وبنوعية متميزة، ينبغي امتلاكها تلك الإسهامات الفاعلة في وضع الأهداف الستراتيجية للموارد البشرية، بشكل لا يجيده المنافسين الآخرين، ولم يكن موجوداً في أجندتها، مع الاشتراط الأخذ بالحسبان القيمة العالية والتفرد العالي كخاصيتين أساسيتين للاستثمار البشري الستراتيجي.

2- طرق الإفصاح عن رأس المال البشري

عرفت جمعية المحاسبة الأمريكية (AAA, 1973) محاسبة رأس المال البشري من قبل لجنة محاسبة المورد البشري (HRAC)، أنه تحديد رأس المال البشري وتمييزه، وقياسه، بغرض توفير أية معلومات للمستفيدين تكون مرجعاً مهماً للإثبات والتقييم. ويصب الغرض من استعمال المحاسبة عادة، في تحسين نوعية الكشوفات المالية، ودمج متغير رأس المال البشري فيها، يصب في اتخاذ قرارات إدارية صائبة. ولعل من المفيد ذكره، أن أسلوب الإنتاج في أمريكا واليابان، منذ ثمانينيات القرن الماضي، قد تطور بحيث تحول من معامل تصنيعية بحتة، إلى نمط يدار بالتكنولوجيا المتطورة فائقة المستوى والخدمات العالية المرتبطة بها، حيث أصبح التوكيد هنا، بشكل أكثر، على الإنتاجية وقيمة العاملين عليها. وعليه، أن مثل هذا الوضع، قد أضاف أهمية كبيرة

لمحاسبة رأس المال البشري، وأخذت تنال مكاناً متميزاً في اهتمامات الباحثين والمهتمين والمختصين.

إن الغرض من محاسبة رأس المال البشري، ينصب بتزويد المستفيدين بالبيانات والمعلومات المفيدة والموجودة في الكشوفات المالية. وفي ضوء ذلك، أن الشركات بدورها من خلال ذلك تتمكن من رسملة الاستثمارات

في الموارد البشرية، بدلاً من التعامل معه كعنصر سلبي (نفقات فقط) عند حساب صافي الدخل. وهذا بطبيعة الحال ما يسهل قياسه وحسابه. وبعبارة أخرى، إن معلومات محاسبة رأس المال البشري، يمكن أن تزيد من كفاءة إدارة العاملين، من خلال المساعدة في اتخاذ قرارات سليمة في مجال الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التطوير، النقل، الترقية، الاستخدام، التقويم، والمكافآت المتصلة بهم. فضلاً عن ذلك، إن الكشوفات المالية تعتمد على محاسبة رأس المال البشري، بحيث يصب غرضها الرئيسي في الإفصاح عنه وتحديد الفقرات المرتبطة به. وبحقيقة الأمر، إن ذلك يعتمد على ظروف الشركة ومرونة أنظمتها المحاسبية في تحديد كلف استخدام رأس المال البشري ووضعها على شكل قيم مالية. ولقد عدّا (Lepak & Snell, 1999) رأس المال البشري مكوناً أساسياً من مكونات موارد الشركة البشرية، وإن قضية تفرده يمكن مناقشتها على وفق الوظائف المختلفة لإدارته. وهنا، تتبنى الدراسة الحالية، فكرة محاسبة رأس المال البشري، وتفصح عنه عبر قياسين، أحدهما مالي والآخر غير مالي. فالمالي (Monetary Measurement) منه لأغراض التحليل يقسم إلى جانبين هما المدخلات والمخرجات. وأما القياس غير المالي (Non-Monetary Measurement) الذي يمكن تسميته بالنوعي، عادة ما يحدد بقياس إدراكي مبسط، تطرح من خلاله عبارات وفقرات للآخرين ليجيبوا عنها، ويتم تحليل البيانات والحصول على نتائج وصفية واستدلالية ذات مؤشرات مفيدة تكشف عن رأس المال البشري، وبيان متغيراته الأساسية، التي تحسب أقيامها الكمية للحصول على مؤشرات مفيدة لإعداد موازنة الشركة وتنفيذها وتقييمها وقياس انحرافاتها وإجراء التصحيحات اللازمة عليها إن استدعى الأمر. وبخصوص القياس المالي، إذ يتم التعبير عنه، من خلال تحديد قيمة رأس المال البشري، بأرقام مالية مع إجراء تحليلات إضافية وتصورات حقيقية عن كلفة المدخلات وقيمة المخرجات.

إن طرق القياس المالي لكلفة المدخلات تتمثل بـ:

أ- طريقة كلفة الاكتساب أو الأستخدام	The Acquirement Cost
ب- طريقة كلفة الاستبدال	The Replacement Cost
ج- طريقة القيمة الحالية لتدفق المدفوعات المستقبلية	The Present Value of a Future Stream of Payments

إن طريقتي الاكتساب والاستبدال يقدمان كشفاً موضوعياً عن الموارد المستقبلية، تفيد أرقامه أن تكون مرجعاً للمديرين عند اتخاذ قرارات

المدخلات التي يتم عرضها أو الإفصاح عنها في الكشوفات المالية. وتتطلب طريقة القيمة الحالية لتدفق الموضوعات المستقبلية، تقدير الرواتب والتعويضات المختلفة التي ستدفع للعاملين مستقبلاً، وتنزيلها أو طرحها كنفقات للمبلغ المحدد في الميزانية، وهذا قد يجعل بالتالي، إمكانية تطبيقها محدوداً للغاية.

وأما طرق القياس المالي لقيمة المخرجات، فتتمثل بـ:

أ- طريقة العطاءات	The Bidding Method
ب- مدخل القيمة الاقتصادية المضافة	The Economic Value Added Approach

إن طريقة العطاءات أكثر موضوعية في عملية المزاد العلني (Auction Process)، وأكبر فائدة للمنظمات الأخرى، عندما يتم طرح قيم المخرجات ببدائل عديدة، ومن ثم يستقر الرأي للاستثمار في رأس المال البشري، من خلال مداولات ومناقشات مع جميع الأطراف المعنية في هيكل المنظمة، وبالتالي الوصول إلى البديل الذي يكون الإجماع عليه عالياً كرقم مالي يوضع في الميزانية. وأما مدخل القيمة الاقتصادية المضافة، وهو أقل أهمية في التطبيق، لأن الجدل مازال جارياً حول إذا ما كانت هذه القيمة تساوي رأس المال البشري، أم لا. وعليه، إن الطريقة الحالية للإفصاح عن رأس المال البشري في الكشوفات المالية، تؤكد على تسجيل وقياس فقرات كلفة المدخلات فيه، والتي يتم تحويلها إلى مصروفات رواتب وتعويضات. وأكثر من ذلك، إن المناقشات حول فقرات محاسبة رأس المال البشري المنبثقة عن أساليب الإفصاح الممكنة، والتي تتبناها الشركات، وسبل التأثير في اتخاذ القرارات، والتي باعتقادنا أن الأمر هنا، ما يزال قاصراً في الأدبيات الإدارية والمحاسبية. وعليه إن الفصل الحالي، سنسعى جاهدين لإثارة المناقشات وتحليل النقاط المذكورة في أعلاه، من خلال تبني المدخلات المالية كقياس لرأس المال البشري، وصولاً لتوضيح طرق الاستثمار فيه، والإفصاح عنه.

3- تحديد رأس المال البشري والفقرات المحاسبية ذات الصلة به

تشير الكلف (Costs) في مجال المحاسبة الإدارية كتعريف، على أنها تلك الموارد التي يتم التنازل عنها والتضحية بها لأجل تحقيق هدف محدد، أو ببساطة هي مبادلة أو مقايضة موجودات الشركة بخدمات العاملين أو العمل ذاته. وأكد (Horngren et al, 2000) في هذا الصدد، أن

الاستثمارات هي الموارد أو الموجودات المستعملة لخلق الأرباح. وعندما تحدد فقرات المحاسبة التي ترتبط بالعاملين، فإن مفردات المدخلات البشرية، مثل مصروفات الرواتب المدفوعة لهم، ينبغي عدّها ككلف، وينبغي استبعادها من البداية. والسبب يعود إلى أن تلك المصروفات هي عوائد أو مكافآت تقدمها الشركات مقابل الخدمات والأعمال المقدمة من قبلهم، وليست استثمارات تزيد من توجهها نحو التنافسية الجوهرية. ولهذا السبب، بالذات، أن ذلك الفصل الحالي سنستثني أو نستبعد الرواتب المدفوعة للعاملين من استثمارات رأس المال البشري.

تحدد نظريات المحاسبة التقليدية لرأس المال البشري، فقرات استثماره، بالآتي: (Flamholtz, 1973)

أ- كلف الإعداد والاستخدام في المراحل الأولية من تطوير رأس المال البشري

Formation & Acquisition Costs At The Early Stages of Development

وهي تقسم إلى كلف اكتساب توريد خارجي (Outsourcing Acquisition Costs) لاستخدام الأفراد الجدد، وكلف تحويل داخلية (Internal Transfer Costs). فالكلف الأولى، هي الكلف المباشرة لرأس المال البشري، والتي ترتبط، بشكل مباشر، بكلف اكتسابه، وتشمل على كلف الجذب والاستقطاب، الاختيار والتعيين. إن كلف الجذب والاستقطاب تشير إلى تهيئة الموارد البشرية وتجنيدها والتثبت منها، مثل تلك التي تتعلق بنفقات المسؤولين عن التعيين والتوظيف، مصروفات الإعلان والبريد وإيفاد المتقدمين وسفرهم وإقامتهم وتنقلاتهم. وأما كلف الاختيار والتعيين، فهي كلف عملية تحديد ما إذا أو لا يتم قبول الفرد الجديد، مثل النفقات المدفوعة للعاملين والمسؤولين عن إعداد الاختبارات وأماكن إجرائها، ووضع نتائجها، فضلاً عن الكلف الناشئة عن حسم استخدام الأفراد ووضعهم في المراكز الوظيفية المحددة لهم في الهيكل التنظيمي للشركة، متضمنة المصروفات المرتبطة بترتيب وتنظيم عقود العمل والسفر والتحركات الداخلية والإقامة والفندقة الأخرى.

أما كلف التحويل الداخلية، فهي كلف غير مباشرة لرأس المال البشري، والتي تنجم عن أسباب أو مبررات تتعلق به، وليس بالضرورة قد تؤدي إلى أي واقعة معينة في تكوينه وبناءه. وتشتمل على كلف ترقية العاملين ونقلهم وتحويلهم بين الوظائف المختلفة داخل الشركة. ولأغراض تلك

الدراسة، أن كلف إعداد رأس المال البشري واستخدامه، ينبغي أن تعرض أو تسجل كاستثمارات فقط، في حالة امتلاك العاملين لخاصيتي القيمة والتفرد العاليين، وخصوصاً إذا ما تعلق الأمر بالقطاع الصناعي.

ب- كلف التعلم في المرحلة الوسطى من تطوير رأس المال البشري

Learning Costs in the Middle Stage of Development

تتضمن كلف تعلم رأس المال البشري، تلك التي تتعلق بكلف تدريب العاملين الموجودين في الشركة، وكذلك الأفراد الجدد الداخلين لها، وكلف التدريب أثناء العمل، وكلفة فرصة استخدام وقت المدربين والأجور التي تدفع لهم. وتعد هذه الكلف مباشرة مثل كلف تعلم العاملين غير الماهرين أو شبه الماهرين بقصد تأهيلهم لاكتساب الخبرات المناسبة واستخدام الأساليب المتطورة لأداء المهمات العامة والخاصة المناطة بهم، فضلاً عما يصرف على أولئك العاملين من نقل المعارف لهم بغرض فهم سياسات الشركة ومنتجاتها وخدماتها. وأن مثل تلك الكلف تتناول كلف توجيه العاملين الجدد والتدريب العام وورش العمل المقامة داخل الشركة، لنقل المعارف وكسب المهارات الفنية المتعلقة بأداء الوظائف والأعمال.

إن كلف توجيه العاملين الجدد، تشتمل على كل ما يتعلق بتوسيع فهمهم وإطلاعاتهم على سياسات الشركة ومنتجاتها وخدماتها وخصائصها وبيئتها. وهنا المحاسبة في إطار نظامها الحالي تتناول كل النفقات ذات الصلة بالقائمين على عملية توجيه العاملين الجدد، وكلف مواد التعليم والتسهيلات الخدمية الخاصة، وكذلك جميع الخسارات الناجمة عن فشل استخدام أولئك العاملين الجدد، والنفقات الإضافية التي تصرف عليهم خلال مدة التجربة والاختبار، التي سيخضعون لها. ومما يود ذكره هنا، أن كلف التدريب العامة، تعد كلف لا ترتبط بشكل مباشر بالعمليات الجارية أو الكلف التي تراها الشركة لها تأثير في رفع كفاءة تشغيل الأعمال مثل توفير فرص تدريبية لعاملين يتم ترقيتهم لاحقاً لتولي مناصب إدارية في المستقبل القريب والبعيد. ونظراً، لكون القابليات الإدارية لا يمكن اكتسابها بشكل فوري، وقد لا تتاح للعاملين تحت التدريب الفرصة لممارستها ووضعها موضع التنفيذ في مواقع العمل، وعليه، إن تلك الكلف تصنف على أنها كلف تدريبية عامة. والفقرات المحاسبية، في ظل هذا التصنيف تتضمن أجور التعليم ومصاريف المعدات المستخدمة فيه. ومما يذكر كذلك، أن كلف التدريب أثناء العمل (On-Training-Job) عادة ما تصرف أو تنفق لزيادة قابليات العاملين لتنفيذ المهمات الملقاة على عاتقهم. وزيادة على ذلك، إن أجور التعليم

ومصـاريف معداتـه، تقـع ضـمن فقـرة كلـف التـدريب العامـة، فـي حـين أن كلف التدريب أثناء العمل، تتضمن كذلك، كلف الفرصة الناشئة عن إجازة العاملين فـي أثنـاء مـدة التـدريب، أو تركـه نـهائيـاً، أو الفشـل فـي اختباراتـه. ويضاف إلى ذلك، أن كلف الفرص المذكورة في أعلاه والخاصة بوقت المدربين، هـي الأخـرى بحقيقتهـا كلـف غيـر مباشـرة تتحملهـا الشـركة مـن خلال استخدامها لأفراد من داخلها كمدربين، ومثلهـا كلفـة الفرصـة الناشـئة مـن خسـارة إنتاجيـة أولئـك العـاملين، الـذين تركـوا العمـل لوهلـة وعملـوا كمدربين لتدريب المتدربين فيها.

عليه، أن الكلف التي ستحسب هي فقط، ما تستثمره الشركات فـي تعلـيم رأس المـال البشـري، الـذي يتسـم بخاصـية التفـرد، والتـي ينبغـي الإفصـاح عنه، كاستثمارات مهمة لها.

ج- كلف الاستبدال في المراحل النهائية لتطوير رأس المال البشري

ReplacementCostsAt the Final Stages of Development

وتتنـاول كلـف الاسـتغناء عـن العـاملين وخسـارات عـدم كفـاءتهم قبـل صـرفهم مـن الخدمـة، ونفقـات جـذب الجـدد مـنهم واسـتقطابهم وتعيينـهم وتـدريبهم لشـغل الوظـائف الشـاغرة. هذا فضـلاً عـن الخسـارات أو الكلـف الفرصية الناجمة عن ضياع الفترة الواقعة بين تـرك الوظـائف الشـاغرة، وشغلها من قبل آخرين كبدلاء. واستناداً لذلك فإن الفقرات المحاسبية هنـا، ستتناول كلف الجذب والاستقطاب والاختيـار والتوظيـف والتـدريب وهـي كلـف مباشـرة، مضـافاً إليهـا كلفـة الاسـتغناء عـن الخدمـة لعمليـة اسـتبدال العاملين، والتـي تتضمن تعويضـات وغرامـات قد تـدفع للعـاملين المسـتغنى عن خدماتهم، وخصوصاً عند خرق العقود بسبب التسـريح الإجبـاري مـن قبل الشركة ذاتها.

إن الفقـرات المحاسـبية لـرأس المـال البشـري التـي تنبثـق مـن المراحـل المذكورة آنفاً لتطويره، يمكن تلخيصها بما يأتي:

أولاً: النفقـات المدفوعـة للأفـراد المسـؤولين عـن الجـذب والاسـتقطاب والتعيين والمصروفات الإدارية والتنظيمية والخدمية المتعلقة بذلك.

ثانيا: مصروفات الإعلان في أثناء فترة الطلب على عاملين جدد.

ثالثـاً: مصـروفات أخـرى ذات صـلة بتـنقلات وإقامـة مقـدمي الطلبـات مـن العاملين الجدد.

رابعاً: النفقات المدفوعة للعاملين الجدد خلال فترة تجربتهم بالوظائف التي يشغلوها.

خامساً: كلف توجيه العاملين الجدد وتدريبهم للحصول على المعارف والمهارات الجديدة وتطوير القابليات وتغيير الاتجاهات.

سادساً: كلف الاستغناء عن الخدمة.

سابعاً: الكلف الفرصية الناجمة عن إشغال العاملين الجدد للوظائف الشاغرة بسبب الاستغناء عن خدمات آخرين نتيجة عدم الكفاءة أو الطرد أو الاستقالة أو ترك الخدمة طوعياً أو إجبارياً.

ثامناً: الكلف النلشئة من خسارات عدم كفاءة العاملين قبل الاستغناء عن خدماتهم.

تبوب الفقرات الستة الأولى من الكلف أعلاه من قبل متخصصي المحاسبة المالية كمصروفات، في حين أن الفقرتين الأخريتين (سابعاً وثامناً) يصنفان في المحاسبة الإدارية فقط كمعلومات مهمة للرجوع إليها عند اتخاذ القرارات الستراتيجية ذات الصلة بالاستغناء عن عاملين وتعيين آخرين بدلاً عنهم.

على أية حال، ومن منظور تعريف رأس المال البشري سابق الذكر، فإن فقرات محاسبته تحدد كموجودات، وينبغي الإفصاح عنها هكذا في تقارير الأداء السنوية، والكشوفات المالية والملاحظات التي تدون فيها. ومن الجدير بالإشارة هنا، أن مثل تلك التطبيقات يمكن أن تعزز القدرات الشمولية في النظرة للمعلومات التي تتاح للشركات.

ولابد من التأكيد إذن، أنه ينبغي على الإدارة أن تتبع مبادئ التعشيق بين القيمة العالية والتفرد العالي للعاملين الذين يتم تشخيصهم بدقة من قبلها، مع ضرورة إيجاد صيغة متداخلة تحوي كلف الاكتساب والتعلّم

والاستبدال بهدف تحديد الاستثمار الفعلي في رأس المال البشري.

الإطار المفاهيمي لتصنيف رأس المال البشري

إن موارد منظمة الأعمال، عادة ما تكون محدودة، وحالما تكون نادرة للغاية فإن المصروفات، أحياناً يتم تقليصها لغرض تقليل الخسارات في السجلات المحاسبية. وعلى كل حال، في ظل المبادئ المحاسبية الجارية، تدوّن جميع استثمارات رأس المال البشري كمصروفات، رغم أن الكلفة الناشئة من تطويره تصب في التأثير بالأهداف الستراتيجية أو/و خلق المزايا التنافسية في المستقبل. وبالنتيجة، إن أية معلومات غير مناسبة في هذا الخصوص، يمكن أن تؤدي إلى حسابات توزيع غير صحيحة للموارد والقرارات المتعلقة بها. ويحاول الفصل الحالي عزل الموارد البشرية في منظمات الأعمال، واستخراج رأس المال البشري الذي يتماشى مع تحقيق

الأهداف الستراتيجية لها، بحيث يفترض امتلاكه القيمة العالية والتفرد العالي. ولابد أن ترسم حدود استثمارات رأس المال البشري والإنفاق عليه، وذلك استناداً إلى المراحل المحددة التي تستثمر فيه المنظمات بمواردها البشرية. ومن المؤمل أن الفقرات المحاسبية التفصيلية، ستحل محل جمع كل مصروفات الموارد البشرية، وبدون تمييز لها، وبالتالي قد يكشف ذلك عن معلومات أكثر دقة حول الوضع أو المركز المالي للمنظمة. وأخيراً أن تصوير الاستثمار في حماية رأس المال البشري والمحافظة عليه بدقة، هو الذي سيضمن ديمومة الموارد البشرية التنافسية المتمتعة بالقابليات الجوهرية.

إن الهيكل النظري المبين في الشكل (2 - 5) يعكس المحور الأفقي قيمة العاملين من حيث التأكيد على أن الاستثمارات في الموارد البشرية ذات القيمة العالية، والتي تخلق المزايا التنافسية للمنظمة، والقيمة هذه تزداد كلما تم التوجه نحو اليمين. وأما المحور العمودي، فيمثل درجة تفرد العاملين المبينة بدرجة الطاقات المتميزة لهم لتزويد المنظمة بالمزايا التنافسية، والتي لا يمكن إظهارها بسهولة، وتكوينها واكتسابها. والتفرد كخاصية لرأس المال البشري تتزايد كلما تم التوجه نحو الأعلى.

يتضح في المربع الرابع من الشكل أعلاه للنفقات على العاملين ذوي التفرد العالي والقيمة الواطئة. ومثلهم فئة المحامين والمحاسبين الذين يتمتعون بتخصص عالٍ لكونهم أصحاب شهادات علمية مجازة، تجعلهم متفردين بدرجة عالية. وعلى أساس ذلك، تستخدم الشركات أولئك العاملين في التعامل مع القضايا العرضية أو/و الروتينية، ليكونوا بالتالي غير مهمين بشكل مباشر من حيث تمتعهم بالمهارات الجوهرية للشركة، وإضافة قيمة متميزة لها، وبالتالي هذا ما يجعل أن يعدّون كونهم ليسوا ذو قيمة عالية لها. وفي إطار ذلك، قد يكون من المهم صرف وقت وجهد وكلف عالية لتدريبهم على أداء مهماتهم، لكونهم على الدوام هم مجدين وكفوءين واقتصاديين في عملهم، وتعد أفضل طريقة لاستخدامهم في الشركات هو إجراء تحالفات (Alliances) معهم. وأما نفقات رأس المال البشري في المربع الثالث من الشكل (1 - 5)، فهي التي توضح نوع العاملين الذين يتمتعون بتفرد ضعيف وقيمة واطئة، ومثلهم عمال التنظيف ورجال أمن الشركة، حيث يمكن الحصول عليهم من سوق العمل بسهولة، واستبدالهم كذلك بسهولة، وبما يجعلهم أن يكونوا غير متفردين. ويضاف إلى ذلك، أن هؤلاء العاملين من نوع العمالة اليدوية التي لا يمكن عدّها من النمط ذوي القيمة العالية بالنسبة لشركاتهم، وبالتالي قد يمكن

استئجارهم باستخدام صيغة التعاقد (Contracting) معهم، بحيث ينظم عقد عمل بين طرفين الشركة طرفه الأول والعامل المستخدم طرفه الثاني. فعليه، إن النفقات التي تدخل هنا، هي مبادلة موجودات الشركة بخدمات الأفراد لأداء المهمات، وبالتالي يتم تسجيلها كمصروفات في السجلات المحاسبية.

على هذا الأساس، ومن منظور محاسبي، أن مبادلة موجودات الشركة بسهولة في إطار المثالين السابقين (المربع الثالث والرابع) تتم بإطار الخدمات المقدمة من قبل العاملين المستخدمين والتي يمكن تصنيفها كمصروفات. والشركات هنا، تدفع الرواتب للعاملين في هذين المربعين مقابل خدماتهم في إجراء الحسابات وتدقيقها، والرواتب التي تدفع لرجال الأمن مقابل حماية الشركة وأفرادها.

شكل (2 - 5): الإطار المفاهيمي لتصنيف نفقات رأس المال البشري

	قيمة عالية للعاملين	قيمة واطئة للعاملين
تفرد قوي للعاملين	المربع الأول: رأس المال البشري – نمط الاستخدام: إعداد وتطوير داخلي. – فقرات استثمار رأس المال البشري. ▪ كلف التعلم في المراحل الوسطى لتطويره وكلف الاستبدال في المراحل النهائية – المثال: المديرين والخبراء الفنيين وواضعوا الأهداف الستراتيجية.	المربع الرابع: – نمط الاستخدام: تحالف. – فقرات استثمار رأس المال البشري. ▪ لا يوجد، إذ أن كل الفقرات تعامل كمصروفات – المثال: المحاسبون والمحامون.
تفرد ضعيف للعاملين	المربع الثاني: – نمط الاستخدام: توريد خارجي. – فقرات استثمار رأس المال البشري. ▪ كلف التعلم في المراحل الوسطى لتطويره وكلف الاستبدال في المراحل النهائية – المثال: أصحاب شهادات الماجستير في موضوعات تخصصية.	المربع الثالث: – نمط الاستخدام: عقد عمل. – فقرات استثمار رأس المال البشري. ▪ لا يوجد، لأن كل الفقرات تسجل كمصروفات. – المثال: عمال التنظيف ورجال الأمن والحماية في الشركة.

ومثل هذا الوضع يجعل الشركة أن تسجل النفقات هنا مصروفات، وليس استثمارات في رأس المال البشري. وأما العاملون في المربع الثاني في الشكل (2 - 7)، فهم الذين يتمتعون بتفرد ضعيف وقيمة عالية، مثل: العاملون ذوي الشهادات العليا من حملة الماجستير، الذين يعملون في الشركات الإلكترونية، والذين لا تعد شهاداتهم هذه متفردة بحد ذاتها، إذ يمكن الحصول على الكثيرين منهم بسهولة من سوق العمالة. ولكن من جانب آخر، يعد مثل هذا النوع من العاملين، بحكم قدراتهم التخصصية، أن يكونوا قادرين على خلق مدى واسع من القيمة لشركاتهم، على الرغم من تفردهم الضعيف. وعليه، فإنه يمكن الحصول عليهم من مصادر التوريد الخارجي (Outsourcing). ويضاف إلى ذلك، أن مثل هؤلاء العاملين القابعين في المربع الثاني، إذا ما أحسن تدريبهم باستمرار، يمكن نقلهم وتحويلهم إلى المربع الأول من ذوي التفرد القوي، والقيمة العالية، وبلغة محاسبة الكلفة، فإن كل المصروفات ذات العلاقة بهم، باستثناء ما يتعلق بالتدريب، ينبغي أن تدرج كنفقات. ولعل ما يفيد ذكره أيضاً، أنه

على الرغم من أن هذا النوع من العاملين لهم إسهامات استثنائية وقيمة في تحقيق الأهداف الستراتيجية للشركة، فإن التفرد القليل يمكن الحصول عليه بسهولة، ونقله ببساطة، وإن تلك الإسهامات في تفرد رأس المال البشري لها ليس قوياً، سواء أكان على مستوى كلف الإعداد والاكتساب (الاستخدام) في المراحل الأولية لتطويره، أو/و على مستوى كلف الاستبدال في المراحل النهائية لتطويره أيضاً. وعلى وفق التحليلات المحاسبية، إن هذه الكلف ينبغي أن تدّون أو تدرج كمصروفات للفترة الجارية، أي السعر الذي تدفعه الشركات لاستخدام الموارد البشرية، وتستقطع من إيرادات تلك الفترة. وبالنسبة لذلك النوع من العاملين، فقط أن كلف التعلم في المراحل الوسطى لتطويرهم، بعد الأخذ بالحسبان ظروف التعاقد معهم وحركتهم التي يمكن عدّها بالتالي كاستثمارات في رأس المال البشري. كما أنه بافتراض معطيات التدريب المستمر في ظل ظروف مؤاتية ومرضية، فإن مثل هؤلاء الأفراد، سيكونوا المصدر المستقبلي لرأس المال البشري للشركة مع عدم نسيان التركيز على تحقيق التفرد القوي والقيمة العالية.

وبالرجوع إلى الشكل (2 - 7)، والتركيز على المربع الأول منه، يلاحظ العاملون الذين يعدون رأس مال بشري، بحيث يمكن الحصول عليهم من إجراءات التطوير الداخلي في الشركات ذاتها، ونظراً، لكونهم من أصحاب الإسهامات القيّمة في الأهداف الستراتيجية لها، وتفردهم القوي، فيكون من الضروري الاستثمار الدائم فيهم بوصفهم أداة التنافسية الجوهرية ورأس المال البشري المستدام للشركة. إن مفردات الاستثمار، في هذا الخصوص، تتضمن كلف التعلم في المراحل الوسطى وكلف الاستبدال في المراحل النهائية من تطوير رأس المال البشري. وعلى سبيل المثال، أن الاستثمارات المتواصلة في هذا النوع من رأس المال البشري، يمكن أن يدعم أو يزيد من المزايا التنافسية للشركة، بينما الاستثمارات في كلف الاستبدال المتعلقة به يمكن أن تكوّن أو تضيف خسارات محتملة لتلك المزايا التنافسية. وعادة ما يتم وضع المديرين، الخبراء الفنيين، والأفراد المعنيين لتطوير الأهداف الستراتيجية للشركة، أو على حسب ما أطلق عليهم (Boxtall, 1998) بالجزء المركزي الروحي (Inner Core) للشركة.

فالشركات ينبغي أن تركز على زيادة مزايا الموارد البشرية الخاصة بهم، من خلال جذب رأس المال البشري، وتأهيله بالمهارات فائقة المستوى والاحتفاظ به، سعياً لامتلاك قابليات أعلى، لتكون بالنهاية أكثر تنافسية في الأسواق العالمية مقارنة بالشركات الأقل توجهاً في هذا الخصوص. وإذا ما تم اعتبار أن المصروفات في هذا النوع من العاملين نفقات بدلاً من كونها استثمارات في رأس المال البشري، فمن البداية كل ما يتعلق بخلق القيمة المستقبلية للشركة يكون غير موجود على الإطلاق، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، عند اتخاذ قرارات تقليص النفقات وتشذيبها، فمن المرجح أن تسير هذه الشركة في نفق مظلم حتماً، بحكم أنها ستستقطع مبالغ الاستثمارات في رأس المال البشري، وبما يقلل ذلك من إمكانياتها على البقاء والتنافس المستقبلي.

ومن نافلة القول، لعلنا نؤكد هنا أن أية أهداف إستراتيجية للشركة، عادة ما تكون معرضة للتغيير بحكم تغير العوامل البيئة الخارجية، مثل: الإبداع التكنولوجي، وطريقة السير في تحقيقها بمرور الزمن. ونفس الشيء، أن قيمة العاملين وتفردهم المحددة من قبل الشركة تتأثر هي الأخرى بذلك حتماً. وعليه، أن رأس المال البشري المحدد في المربع الأول من الشكل سابق الذكر، ينبغي إعادة تنظيمه ليتكيف مع مجريات البيئة الخارجية وتغيراتها كلما اقتضت الضرورة لذلك.

في الإطار المفاهيمي لتصنيف مصروفات رأس المال البشري المطروح في البحث، ولأجل إعطاء المزيد من المعلومات، فليس من المناسب تجميع الاستثمارات المباشرة في المربع الأول والثاني مع النفقات الأخرى لرأس المال البشري كمصروفات تحت نفس التصنيف المحاسبي، ومن ثم استقطاعها من الإيرادات. أن الاستثمارات المباشرة في رأس المال البشري التي تعود إلى المربع الأول مثل كلف التعلم في المراحل الوسطى وكلف الاستبدال في المراحل النهائية من تطويره، وتلك الاستثمارات التي تعود إلى المربع الثاني، مثل كلف التعلم في المراحل الوسطى من تطوير العاملين الذين يقعون فيه.

زيادة عن ذلك، إن الاستثمارات غير المباشرة في رأس المال البشري المحددة في هذا الفصل كقياسات لتسوية الخلافات حول الموضوع، ينبغي أن ينظر لها كاستثمارات بالفعل أكثر من كونها مصروفات. وتلك تتضمن

إتاحة نظام فعال للعوائد والمكافآت من قبل الشركة، المشاركة بالأرباح، منح خيارات إعطاء الأسهم للعاملين، جعل قنوات الترقيات مفتوحة للكل، وإدامة بناء العلاقات السليمة بين العاملين والإدارة وأرباب العمل. وبالطبع، أن مثل هذه الإجراءات قد تزيد من حالة الإحساس بالرضا عن عقود الاستخدام، والالتزامات النفسية تجاهها. وبتصور أكثر إيجابية، أن قياسات إجرائية مثل العقود التي تحدد فترة الاشتغال في الشركة، وحقوق الملكية التي تضع حواجز انتقال رأس المال البشري إلى الشركات المنافسة، فضلاً عن مقاضاتها وسماع شكواها أمام المحاكم وتعويضها في حالة نقل أسرار المهن وصناعة المنتجات إلى الغير، والتي تحددها العقود الخاصة بذلك. وعلى الرغم من أن هذا النوع من النفقات لا يستثمر في رأس المال البشري، فإنه يرتبط مباشرة بالمزايا التنافسية للشركة، وتطوير إستراتيجياتها، ومما ينبغي هنا عدّها كحلقة جوهرية ترتبط بالمحافظة عليه.

إن الشكل (3 - 7) يقترح مخططاً لحساب استثمارات رأس المال البشري. ومما يجدر الإشارة إليه إن المحاسبة التقليدية (Traditional Accounting) لا تفصل بين استثمارات رأس المال البشري عن المصروفات الأخرى، لكن هذا المخطط يسعى إلى التوجه الحقيقي نحو استثمارات رأس المال البشري الذي يدخل بشكل صميمي لخلق المزايا التنافسية للشركة. كما أن الطريقة المحددة في هذا المخطط يمكن أن تجنب الشركة وتحميها من فقدانها لتنافسيتها عند اتخاذها لقرارات تخفيض الكلف.

شكل (3 -7):
مخطط محاسبي لنفقات رأس المال البشري

إجمالي النفقات من النظام المحاسبي الحالي

عاملون ذوي قيمة عالية وتفرد قوي (المربع الأول من الشكل 2)

عاملون ذوي قيمة عالية وتفرد ضعيف (المربع الثاني من الشكل 2)

عاملون ذوي قيمة واطئة وتفرد قوي، وذوي قيمة واطئة وتفرد واطئ (المربع الثالث والرابع من الشكل 2)

كلف الإعداد والاكتساب في المرحلة الأولية من تطوير العاملين

كلف الاستبدال في المرحلة النهائية من تطوير العاملين

كلف الإعداد والاكتساب في المرحلة الأولية من تطوير العاملين

كلف الاستبدال في المرحلة النهائية من تطوير العاملين

كلف التعلم في المرحلة الوسطى من تطوير العاملين

كلف التعلم في المرحلة الوسطى من تطوير العاملين

استثمارات رأس المال البشري

مصروفات

مصروفات الإدامة المباشرة للعاملين في المربع الأول من الشكل (2)

الخلاصة

إن تفوق العقول البشرية وفكرها على المكائن والمعدات في إسهامها بإضافة القيمة الصناعية، قد جعل تنظيم الكشوفات المالية الذي يعد نفقات رأس المال البشري كمصروفات فقط أمراً غير مقبول، إن لم يكن مستحيلاً، وبحيث أصبح تقليدياً للغاية. وقد حان الوقت لتغييره، وبناءه على أسس معاصرة تتناسب والتطور الحاصل للنظرة إلى العاملين كرأس مال بشري إستراتيجي. والدراسة الحالية بحثت في تعريف رأس المال البشري وتصنيف نفقاته في منظمات الأعمال، بالاستناد إلى مبدأين متفاعلين هما: قيمة العاملين وتفردهم في الميزة التنافسية لها. واقترحت أن نفقات رأس المال البشري للمنظمات يفترض تحليلها بالتفصيل، وأن الاستثمارات فيه والمرتبطة بتحقيق المزايا التنافسية يتم طرحها من النفقات. وفضلاً عن ذلك، أنه بدلاً من تدوين أو إدراج نفقات رأس المال البشري بشكل غير مميز كمصروفات، فإن الدراسة الحالية حددت المراحل المختلفة لتطويره، بغرض إظهار حقيقة الاستثمارات الضرورية التي تقوم بها منظمات الأعمال سعياً منها لديمومتها وبقائها وتطويرها وجني الأرباح المجزية. وبشكل لا يمكن تجنبه إطلاقاً. إن تعريف رأس المال البشري وتصنيف مصاريفه، ربما ينطوي على تفسيرات موضوعية للغاية، ولكن من خلال بناء أنظمة إدارية ومحاسبية من داخل المنظمات نفسها. وأن جوهر المشكلة التي وجدت، تكمن في حقيقة مفادها أن الكثير من منظمات الأعمال أخذت تعتمد على المعرفة الواسعة للموارد البشرية والأساليب المنهجية التي توجدها الإدارة لأجل التنافس والبقاء في سوق عالمي مليء بالمفاجآت والتغييرات السريعة، فالدعوة معنية للباحثين لوضع حد فاصل لخرافة المزج بين كلفة مدخلات الموارد البشرية وقيمة مخرجاتها، وكذلك بين نفقات رأس المال البشري واستثماراته وصولاً إلى توفير بديل نظامي أفضل لمصدر المزايا التنافسية لمنظمات الأعمال الذي يأتي من المعالجة الصحيحة لذلك.

A- Fundamental References

1- Chen, H. A. and Lin, K. J. (2004), "The Role of Human Capital Cost in Accounting", *Journal of Intellectual Capital*, vol. 5, No. 1, pp. 6-30.

2- العنزي، سعد (2001)، «الثروة الحقيقية لمنظمات القرن الحادي والعشرين»، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد، المجلد (8)، العدد (25)، ص114-.134

3- العنزي، سعد (2004)، «الدور المميز لإدارة الموارد البشرية في الألفية الثالثة»، *مجلة كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية*، العدد (53)، ص173-.185

4- العنزي، سعد ونعمة، نغم حسين، (2001)، «أثر رأس المال الفكري في أداء المنظمة: دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي المختلط»، *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة بغداد، المجلد (8)، العدد (28)، ص155-.191

5- العنزي، سعد ونعمة، نغم حسين، (2002)، «قياس رأس المال الفكري بين النظرية والتطبيق»، المجلد (9)، العدد (31).

6- العنزي، سعد ونعمة، نغم حسين، (2002)، «رأس المال الفكري: مفاهيم ومداخل»، المجلد (9)، العدد (30).

B- Other References and Optional Readings

7- American Accounting Association (AAA) (1973), "Report of the committee on human resource accounting", *The Accounting Review Supplement*, pp.169.

8- Argyres, N.S., Liebeskind, J.P. (1999), "Contractual commitments, bargaining power, and governance inseparability: incorporating history into transaction cost theory", *Academy of Management Review*, Vol. 24 No.1, pp.49-63.

9- Arthur, J.B. (1994), "Effects of human resource systems on manufacturing performance and turnover", *Academy of Management Journal*, Vol. 37 No.3, pp.670-87.

10- Barney, J. (1991), "Firm resource and sustained competitive advantage", *Journal of Management*, Vol. 17 No.1, pp.99-120.

11-Bassi, L.J., McMurrer, D.P. (1998), "Training investment can mean financial performance", *Training & Development*, Vol. 52 No.5, pp.40-2.

12- Becker, B.E., Huselid, M.A. (1998), "High performance work system and firm performance: a synthesis of research and managerial implications", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 16 pp.53-101.

13- Beverly, G. (1992), "A capital idea", *Training*, Vol. 29 No.1, pp.31-5.

14- Bonits, N. and Nikito Poulos. D, (1998), “Thought leadership on Intellectual capital” Journal of Intellectual capital, Management Review.

15- Boxtall, P. (1998), "Achieving competitive advantage through human resource strategy: toward a theory of industry dynamics", *Human Resource Management Review*, Vol. 8 No.3, pp.265-88.

16- Brennan, N. & Connil, B., (2000), “Intellectual Capital: Current and Policy Implications Capital”, Journal of Intellectual Capital, vol.1, No.3.

17- Caddy, I., (2000), “Intellectual Capital: Recognizing Both, Assets and Liabilities”, Journal of Intellectual capital, vol. 1, No. 2.

18- Drucker, P. F., (1999), “Knowledge Worker-Productivity: The Biggest Challenge”, California Management Review, vol. 41, No. 2.

19- Dzinkowski, R. (2000), "The measurement and management of intellectual capital: an introduction", *Management Accounting*, Vol. 78 No.2, pp.32-5.

20- Edvinsson, L. and Malone, M.. (1997), “Intellectual Capital. Realizing Your Company’s True Value by Finding Its Hidden Brainpower”, HarperCollins, New York, NY.

21- Fisher, I, 1906, “The Nature of Capital and Income”, Augustus M. Kelley Publisher, New York, NY.

22- Flamholtz, E. (1973), "Human resource accounting: measuring positional replacement costs", *Human Resource Management*, Vol. 12 No.1, pp.8-11.

23- Hansen, M. T., Nohria, N. & Tierney, T., (1999), “what’s your strategy for managing Knowledge”, Harvard Business Review, vol. 77, No. 2.

24- Hermanson, D.R., Hermanson, R.H., Ivancevich, D.M. (1992), "Human resource accounting in a recessionary times", *Management Accounting*, Vol. 74 No.1, pp.69.

25- Hongren, C.T., Foster, G., Dartar Srikant, M. (2000), *Cost Accounting*, 10th ed., Prentice-Hall, Upper Saddle River, NJ.

26- Kaplan, R.S. and Norton, D.P. (1992), “The balanced scorecard: measures that drives performance”, *Harvard Business Review*, 70, 71-9.

27- Kelly, R. E., (1998), “How to be a star at work, (9) break through strategies you need to success”, New York, times business.

28- Koenig, M., (2000), “The Resurgence Intellectual capital, The Emphasis Shifts Measurement to Management Information Today”, vol. 17 Sept.

29- Lepak, D.P., Snell, S.A. (1999), "The human resource architecture: toward a theory of human capital allocation and development", *Academy of Management Review*, Vol. 24 No.1, pp.31-48.

30- Marshall, A. (1890), “Principles of Political Economy”, 8th ed., Macmillan Press Ltd., Hong Kong.

31- Miller, W. C., “Fostering Intellectual capital”, H. R. Focus.

32- Nahapiet, J. and Ghoshal, S. (1998), “Social capital, intellectual capital and the organizational advantage”, *Academy of Management Review*, 23. 242-66.

33- Nerdrum, L, (1999), The Economic of Human Capital: A Theoretical Analysis Illustrated Empirically by Norwegian, Scandinavian University Press, Oslo.

34- Petty, R, Guthrie, J, (2000), “Intellectual Capital Literature Review, Measurement, Reporting and Management”, Journal of Intellectual Capital , 1, 2, 155-76.

35- Quinn, J. B., Anderson, P., Finkelstein, S., (1996), “Managing Professional Intellect: Making the most of Best”, Harvard Business Review.

36- Quinn, J. B., Anderson, P., Finkelstein, S., (1996), “Leaveraging Intellect”, *The Academy of Management Executive*, 10, 7-27.

37- Quinn, Anderson & Finkelstein. 1996; Sveiby, 1997; Edvinsson & Malone, 1997; Kelley, 1998; Miller, 1998; Ulrich, 1998; Broker, 1999; Drucker, 1999; Hansen, 1999; Stewart, 1999; Brennan & Connil, 2000; Dzinkowski, 2000; Koening, 2000; Petty & Guthrie, 2000; Bonits, 2001; Christopher, 2001; Rose & Rose, 2002; Muintra, 2003.

38- Ruchala, L.V. (1997), "Managing and controlling specialized assets", *Management Accounting*, Vol. 79 No.4, pp.20-4.

39- Schultz, T. W, (1961), “Investment in Human Capital, Presidential Address before the American Economic Association”, *American Economic Review*, 51.

40- Smith, A., (1776), Campbell, Skinner, Todd, “An Inquiry in to the Nature and Causes of the Wealth of Nations, Clarendon Press, Oxford.

41- Stewart, T. A., (1999), “intellectual capital: the new wealth of organizations”, New York, currency & Doubleday.

42- Sveiby, K.E. (1997), “The New Organizational Wealth, Managing and Measuring Knowledge Based Assets”, Berrett Koehler, San Francisco, CA.

43- Sveiby, K.E. (1998), “intellectual capital thinking ahead”, Australian CPA, 18-22.

44- Theodor, F., Schultz, T. W, (1961), “Investment in Human Capital”, American Economic Review, vol. 18.

45- Ulrich, D. (1998), "Intellectual capital=competence × commitment", *Sloan Management Review*, Vol. 39 No.2, pp.15-26.

46- Westland, C. (2002), *Valuing Technology*, 1st ed., John Wiley & Sons, New York, NY.

47- Wintermantel, R.E., Mattimore, K.L. (1997), "In the changing world of human resources: matching measures to mission", *Human Resource Management*, Vol. 36 No.3, pp.337-42.

48- Youndt, M. A., Snell, S. A., (1996), “Does J. W., Lepak, DP: Human Resources Management Manufacturing Strategy & FirmPerformance”, AcademyofManagementJournal,vol. 39.

الفصل الثامن
آليات بناء رأس المال الفكري ومرتكزات قياسه

من المتوقع بعد قراءة هذا الفصل والإطلاع على مضامينه الفكرية وتحليلاته النظرية والإجرائية أن تكون قادراً على أن:

تجسد آليات بناء رأس المال الفكري.

تحدد متطلبات تطوير رأس المال الفكري.

تشخص متطلبات صناعة رأس المال الفكري.

تعرف مرتكزات قياس راس المال الفكري.

تلم بأهمية رأس المال البشري وعلاقته برؤوس الأموال الأخرى.

تمهيد:

يمثل موضوع رأس المال الفكري (Intellectual Capital) نقطة الارتكاز الاساسية، والمؤشر المنطقي لدراسة ادارة الموارد البشرية الناجحة. وقد أيدت ذلك الكثير من الدراسات والبحوث التي ظهرت في عام 1997,وما بعدها، بحيث اعتبرته كحالة خاصة من رأس المال البشري. وفي بداية مطلع الألفية الثالثة، اصبح المديرون والاكاديميون والمستشارون في جميع انحاء العالم واعين ولو بشئ من البطء، الى ان الموجودات غير الملموسة لاسيما رأس المال الفكري، التي تمتلكها منظمات الاعمال الجديدة تعد المكون الاكثر اهمية وخطورة ويعضد الرأي السابق (Ralph Stayer) مدير شركة (John Sonvile) للاطعمة بقوله "انه في الماضي القريب كانت المصادر الطبيعية اهم مكونات الثرون الوطنية. وأفضل موجودات المنظمات والبلدان على حد سواء واما في الوقت الحاضر فقد حل محلها ومحل النقد والموجودات الثابتة(رأس المال الفكري، الذي يعد اهم مكونات الثروة، وأغلى موجوداتها (Stewart,1997). وقد شهدت نهاية عام (1999) انعقاد الندوة العالمية لرأس المال الفكري في امستردام، وتركزت جهودها حول مناقشة اهدافه. واتجاهات بنائه وطرائق قياسه، ومستوياته، وأبعاده كما خرجت هذه الندوه بمقترحات عدة، كان من بينها وصف آليات بناءه وطرائق قياسه وبيان مزايا كل طريقة وعيوبها وآلية استعمالها، وفي كانون الثاني من عام (2001) عقد المؤتمر الدولي الرابع لادارة رأس المال الفكري بكندا، ولحقته مؤتمرات أخرى، أخرها الذي عقد في نيويورك في ايلول عام (2003) والذي تناول آليات البناء لرأس المال الفكري ومتطلبات صناعته.

وعلى اساس كون رأس امال الفكري هو المعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح منظمة الاعمال، فأن االفصل الحالي سيصب جل اهتمامه وتركيزه حول التعرف على آليات بناءه، ومرتكزات قياسه، ونماذج ادارته.

المحور الأول: آليات بناءه ومتطلبات تطويره

يبحث هذا المحور في تشخيص آليات بناء رأس المال الفكري، فاستناداً إلى (العنزي،2001: 123)، (Manasco,2003: 4)، (Karp,2003: 8) هما آلية الاستقطاب وآلية الصناعة.

اولاً: استقطاب رأس المال الفكري.

رأى (اندرال أي بيرسون) رئيس شركة ببسيكو، قبل خمسة عشر عاماً، ولذلك ينبغي عليه توظيف افضل الاشخاص وأن يهيئ نواة من الموهوبين، يمكن الاعتماد عليهم (باور، 1997: 225)، ويؤيده في هذا الرأي (Baubbusoh) المدير التنفيذي للتسويق الاستراتيجي لشركة (Us West) للتشغيل، بقوله: هنالك خزين من المواهب والخبرة بانتظار الافادة منه (Manasco,2003: 4)

ويكشف (Biesalsi,2004: 4) عن سبب الاهتمام بأستقطاب رأس المال الفكري، بقوله «في ظل الاتجاهات السائدة في منظمات اليوم مثل العالمية، التوجه نحو خدمة الزبون، التنافسية الشديدة، اخذت معظم الشركات تولي اهتماماً واسعاً لموضوع استقطاب الموارد الكفوءة، لا سيما بعد تنامي ادراكهم بحقيقة تغيير مهمة ادارة الموارد البشرية من كونها عامل الكلفة الى ان تتوجه نحو عامل النجاح». وعلى الرغم من أهمية ما تقدم الا ان اغلب الشركات تتفق على عدم معرفتها اين يوجد رأس المال الفكري؟ وأين تبحث عنه؟ وكيف تديره وتقيسه؟ وأمام حيرة الشركات هذه تنبري مجلة هارفارد للاعمال في مقالها الافتتاحي الموسوم «افكار اختراقية لعام 2004» المنشور في عددها الصادر في 16 شباط. للاجابة عن ذلك بما يأتي «ينبغي ان تكون لديك ستراتيجيات واضحة كاساس لمجال عملك لا ستقطاب القدرات العقلية».

ان الطروحات آنفة الذكر تحفز بالضرورة لتحري المصادر والمراجع في محاولة للبحث عن الستراتيجيات الملائمة لآلية الاستقطاب. وقد تم حصر عدد من هذه الستراتيجيات وهي:

1- **شراء العقول من سوق العمل**: يمثل رأس المال الفكري ميزة تنافسية حرجة لمنظمات الاعمال الحديثة ودعامة اساسية وازدهارها وتطورها، فأن الأمر يتطلب من ادارة الموارد البشرية أو من لجان متخصصة في هذه الادارة متابعة العقول البراقة والنادرة، لغرض جذبها واستقطابها كمهارات وخبرات متقدمة تستفيد منها المنظمة

بشكل كبير في زيادة رصيدها المعرفي الذي ينعكس في زيادة عمليات الابتكار والابداع بأستمرار. (Buena & Sanchez,2003: 6) من ابرز الممارسات الميدانية لهذه االاستراتيجية هي ما قامت به كبرى الشركات الأمريكية، امثال (Hewlett- Packard) (IBM) (Motorola) من استخدام خبراء جدد من الهند بأدنى الاجور فكانوا يستأجرون في بعض الاحيان طائرات برمتها لنقل هؤلاء الخبراء، وكانوا يسمون مشروعاتهم هذه المقتصدة للكلفة (بشراء العقول). (مارتن وشومان، 2003: 188). وكذلك الحال بالنسبة لشركة (Buekman Laborabries) وهي شركة منتجة للمواد الكيمياوية الصناعية يبلغ رأس مالها (250) مليون دولار، التي تشجع موظفيها للسفر للخارج للبحث عن عقول ذات ابتكارات وتقنيات جديدة لاستقطابها. وعلى الرغم من ارتفاع نفقات السفر، الا انها اكتسبت معرفة ساهمت في تطوير المبيعات والتصنيع ومن ثم تعزيز الميزة التنافسية للشركة.(Manasco,2003: 5)

2- **شجرة الكفايات**: ان الكفاية أو الأهلية تتضمن مكونين رئيسين هما: المكون المعرفي والمكون السلوكي والمكون المعرفي فيتضمن المفاهيم النظرية والمعلومات والمهارات والخبرات المتصلة بجدارة الشخص، وأما المكون السلوكي فيتضمن مجموع ما يقوم به الشخص في اثناء تأدية العمل والذي يمكن ملاحظته وتقويمه. (Clerk,2000: 98). وأما شجرة الكفايات، فتعد احد تقنيات ادارة الموارد البشرية الالكترونية وتمثل مخطط يوضح المهارات والخبرات والمعارف المطلوبة للشركة غضلاً عن سيرتهم الذاتية من أجل تحديد المزيج الصحيح من الافراد المطلوبين، (Biesalski,2004: 2) وتؤكد رؤية هذه الستراتيجية على ان شجرة الكفايات تسهل استخدام اسواق الموارد البشرية (الاستقطاب الالكتروني) لرأس المال الفكري، عن طريق شبكات الحواسيب التي تقدم:

- حضور الموارد البشرية في الشبكة.
- عرض قابليات وقدرات للموارد البشرية في الشبكة.
- عرض الأنشطة المتميزة للموارد البشرية في الشبكة.
- امكانية المحادثة والتراسل بين المتقدم والشركة.
- امكانية الشركة من تحديد الاشخاص الملائمين بسرعة.

ومن ابرز الممارسات الميدانية لهذه الاستراتيجية هي ممارسة مصنع (Daimler Chrysler) في المانيا عندما استخدم شجرة الكفايات للحصول على نظرة شاملة للمديرين والعاملين، فبالنسبة للمديرين التنفيذيين تحقق لهم نظرة شاملة عن تركيبة الكفايات في الشركة، وللعاملين تعزز رؤويتهم لكفاياتهم في الشركة.(Staab,2002: 14).

3- **مراجعة منظمات المعرفة والتعلم:** تركز رؤية هذه الستراتيجية على ان المنظمات التعليمية (مدارس، معاهد، كليات، جامعات) تعد مصدر مهم لاكتشاف المواهب واستقطابهم. وعلى هذا الاساس رأى (باور،1997: 237) ان زيارة هذه المنظمات تعد من اولويات الادارة العليا. ويطلب التركيز على الاستقطاب من الجامعات سنة بعد أخرى بدلاً من الاكتفاء بالتعيين من شركات أخرى. وتعضد (مجلة هارفرد للأعمال،2004: 21) هذا رأي بقولها «يجب على الاشخاص المسؤولين عن التعيين ان يقوموا بزيارة المنظمات التعليمية وتحديداً للمراحل المنتهية فيها لاستقطاب الذين يتمتعون بخبرات ومقدرات خاصة. ومن ابرز الممارسات الميدانية لهذه الاستراتيجية ما قا مت به احدى شركات النفط الكبيرة اذ كان المدير التنفيذي لها يختار بأنتظام احد خريجي الجامعات الموهوبين، ويعينه مساعدة الخاص، ويعمل معه بشكل وثيق لمدة عام، وفي نهاية العام يكون التنفيذي المبتدئ جاهزاً لتعيينه في أحد الاقسام العاملة، وبالتالي يعيّن في مركز يتمتع فيه بالمسؤولية بدلاً من تعيينه في منصب يتدرب فيه. وكذلك من الممارسات الأخرى ما احرزه (ايرني بريتش) في شركة فورد عندما وظف الاطفال البارعين (Whiz-Kids) وكان من بينهم (روبرت ماكنمارا).
(باور،1997: 236)، اما شركات (Mckinsey)، (BCG)، (Bain)، فتقوم بتعيين الخريجين ذوو المستوى الاعلى في الادارة ليكونوا مبتكرين ولاستخدام مهاراتهم التحليلية والابداعية في مشاكل عمل فريدة من نوعها(Hanson, et al, 1999: 6).

ثانياً: صناعة رأس المال الفكري

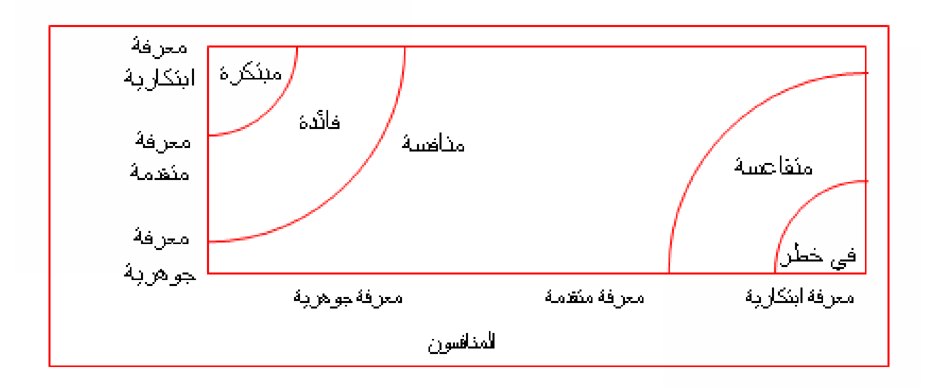
تمثل مسألة صناعة رأس المال الفكري أمراً في غاية الاهمية، وتأتي هذه الحقيقة من نتائج بعض الدراسات الميدانية، فقد اكدت دراسة (Nahapiet & Ghoshal,1999: 261) ضرورة صناعة رأس المال الفكري لأنه يمثل مصدراً للميزة التنظيمية، التي تمثل تراكم امكانيات

منظمة ما لابتكار المعرفة والمشاركة فيها، بما يجعلها تتفوق على الشركات المنافسة في السوق. وطالب الباحثان المذكوران بتأكيد عمليات رأس المال الفكري، أي معرفة كيف (Know-How) اكثر من ماهية رأس المال الفكري، أي معرفة- ماذا (Know-How).

كما أشر التقرير الخاص بالتنمية البشرية في الدول العربية, ان تراكم رأس المال الفكري وتكوينه يشكلان معضلة رئيسة في البلاد العربية اذ تشير الاحصاءات والتقارير الى ان هذه البلاد هي الاقل انتاجاً وافادة من المعرفة، (الغالبي والعامري، 2001: 10). ومن هذا المنطلق أكد (العنزي، 2001: 123) ان عملية صناعة رأس المال الفكري تتطلب استخدام طرائق فاعلة للربط بين ادوات العمل الجديد، والانظمة المبتكرة، والتصاميم التنظيمية الملائمة، فلسنوات عدة مضت استخدمت الشركات الكبيرةا ساليب كثيرة في صنع الافراد الذين يكونوا في عداد رأس المال الفكري. وفي ادناه بعض الاستراتيجيات الخاصة بصناعة رأس المال الفكري.

1- خريطة المعرفة (Knowledge Map): تعرف خريطة المعرفة على انها: تقديم عرض مرئي للمعرفة الحيوية المؤدية الى تحقيق اهداف الاعمال الستراتيجية، ومن ثم تركز على نوع المعرفة التي تأمل بمشاركتها، ومع من؟ وأين يمكن ان نجدها؟ وعلى هذا الاساس فأن الشركة ترسم خريطة المعرفة للتعرف على محفظة المعرفة فيها، ومستوى الفجوة بداخلها. (Tissent et al, 1998: 57) وتؤكد رؤية هذه الستراتيجية على ان المعرفة ليست غير ملموسة فقط، وانما غير قابلة للتعبير عنها ايضاً في الغالب اذ اننا نعرف عادة اكثر مما يمكن ان نتحدث به، وأن المعرفة الضمنية هي في رؤوس الافراد. لهذا فأن منظمات المعرفة ستحصل على عائد اكثر بكثير في عملية استثمار وقتها في اوعية المعرفة، وبناء خرائط المعرفة التي توصف المسارات المؤدية الى المعرفة في الشركة وسهولة الوصول اليها, (نجم، 2004: 422) أن غاية استخدام خريطة المعرفة تتمحور بـ:

أ- تحديد المركز المعرفي للشركة مقارنة بالشركات المنافسة وكما موضح في الشكل (1 - 8).



شكل (1 -8) اطار خريطة المعرفة

Source: (Zaek,1999: 134)

ويتضح من الشكل (1 - 8) ان هناك ثلاثة انواع من المعرفة تحددها الخريطة اساسها تحديد المركز المعرفي للشركة، وهي:

- **المعرفة الجوهرية:** اقل حجماً ومستوى من المعرفة الذي ينبغي توافره لدى المنظمة لمواجهة المنافس، وبموجبها تتمكن من معرفة قواعد اللعبة في مجال القطاع الذي تعمل فيه، لكنه لا يعطيها ميزة تنافسية على المدى الطويل.
- **المعرفة المتقدمة:** وهي المعرفة التي تمكن المنظمة من اكتساب قدرات المنافسة، عندما تختار ان تنافس على اساس المعرفة.
- **المعرفة الابتكارية:** تلك المعرفة التي تعطي المنظمة القدرة على قيادة القطاع وفي هذه الحالة يكون تمايز المنظمة واضحاً مقارنة مع المنافسين، مما يمكنها ذلك من تغير قواعد اللعبة بالاسلوب والتوقيت الذي تحدده.

ب- تحديد فجوات المعرفة التي تمثل النقص او الضعف في المعرفة من أجل العمل على غلق تلك الفجوات بصناعة المطلوب منها (Kim & Mauboragne,2002: 83) ان من ابرز ممارسات المعرفة في صناعة راس المال الفكري تكون عن طريق:

- تعزيز قابليات الافراد في مجال حل المشكلات بالافادة من المعرفة المدونة في أنظمة البرامجيات، لأن تقنيات المعلومات تسمح بصناعة رأس المال الفكري بطريقة جديدة فاعلة ومرنة عن طريق تجميع البيانات وتحليلها وتقديمها للمتخصصين لمحاكاتها، ورسم

السناريوهات الملائمة، مما يساهم هذا في زيادة منحنى الخبرة للشركة. (العنزي، 2001: 124).

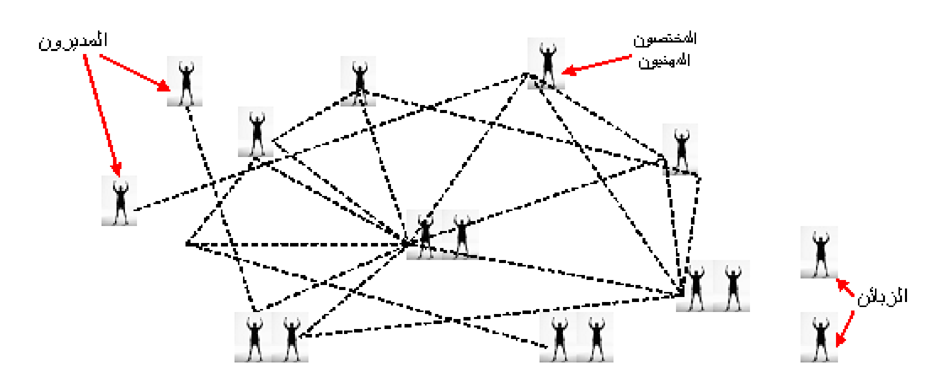
- **تمكين** الافراد من العمل مع ذوي الياقات الذهبية Golden-Coller «رأس المال الفكري».... المتمرس بطريقة التلمذة، ان أول من اطلق مصطلح ذو الياقات الذهبية هو (Kelley) في كتابه الذي يحمل اسم (العامل ذو الياقة الذهبية) وهي اشارة الى الافراد الذين تعود اهميتهم الى حجم مساهمتهم في الاقتصاد وفي شركاتهم، فضلاً عن قدراتهم العالية على الكسب الشخصي، ويجمعون بين قدرات علمية تخصصية متميزة وخبرات ومهارات ضرورية مضافة من ذوي الياقات الزرقاء والياقات البيضاء. (نجم، 2004: 438).

ويطلق الاقتصادي الأمريكي (روبرت رايش) على الفئة السابقة بـ (المحللين الرمزيين) أو (الخمس المحظوظ) وهي اشارة الى الافراد الذين يعد ذكائهم ومعرفتهم مصدراً للقوة والنفوذ. (بميك، 2002: 279)، ويلاحظ ان الخصائص والتسميات آنفة الذكر تنطبق تماماً على رأس المال الفكري، لاسيما المتمرس منه، ولذلك فأن قدرة هؤلاء على صناعة رأس مال فكري عالٍ من خلال حشد الافراد معهم للتعلم منهم بطريقة التلمذة. لأن هذا الاسلوب يساهم في نقل المعرفة الضمنية الموجودة في رأس المال الفكري المتمرس الى الافراد بحسب وصف (نجم، 2004: 430) وعلى النحو الآتي:

- ان صاحب المعرفة الضمنية يمكن ان يتعامل مع مجموعة من المتعلمين في كل مرة.
- ان التعلم يتم من خلال المثال (Sample) بدلاً من ان يتم من خلال السلوك الحسي (Percept) لأنه ببساطة لايستطيع ان يضع كل العناصر غير الملموسة في معرفته او براعته في كلمات.
- ان الامثلة التي يقدمها صاحب المعرفة الضمنية في البدء تكون غامضة ومختلفة لتلاميذه، ولكن تعلمها يتحقق مع التكرار الكثيف والمستهلك للوقت. ليظهر اللغز تدريجياً.
-

2- بناء الانسجة الفكرية Intellectual Webs Building

تمثل الانسجة الفكرية تشكيل فرقي يشبه نسيج العنكبوت (Spider's Web) يشارك فيه مجموعة ابتكارية تتفاعل وتتعلم من بعض ثم تنحل عند انتهاء المشروع المحدد، ليشكل مشروع آخر بمجموعة ابتكارية جديدة ونسخة أخرى وتعلم جديد آخر. (Quinn,1996: 79) (العنزي،2001: 129)، (نجم،2003: 202) ويعرض الشكل (2 - 8) آلية الأنسجة الفكرية.



شكل (2 -8) آلية عمل الانسجة الفكرية

وتؤكد رؤية استراتيجية الانسجة الفكرية ان توفير الاستقلالية والمرونة والتفاعلات الكثيفة والمتنوعة بين مختلف المهنيين والابتكاريين، تؤدي الى التعلم السريع، وزيادة الرافعة المعرفية وتحقيق الوثوب السريع (Rapid Ramp) من الفكرة الى المنتج من خلال قلة العقبات التخصصية. ولقد حدد (Davan port et al,2003: 60) خصائص الانسجة الفكرية الناجحة بالآتي:

أ- تجانس منطقي في خصائص اعضاء الفريق في مجال العقلية المنفتحة والخبرة الواسعة والتحسس المعرفي.

ب- تفاعل حقيقي لانتاج افكار تتناسب وحاجات المنظمة.

جـ- تفاوض اقناعي للمديرين ومراكز القرار بالافكار المقترحة واهميتها في تقليل ضغط التنافس.

د- تمكن عال من جعل الافكار المقترحة قابلة للتنفيذ العملي.

ومن بين ابرز ممارسات هذه الستراتيجية ما قامت به شركة (Uswest)

اذ اهتمت بشكل كبير في تنويع العاملين لديها، وتعتقد ان ذلك سوصلها الى قرارات افضل لأنها ستسمع الكثير من الاصوات ووجهات النظر وعلى هـذا الاسـاس كونـت فريـق يعـرف بـ مجموعـة الشـراكة بالمعرفـة (Knowledge Partnership) مهمته صناعة رأس المال الفكري بأعتماد طريقة المشاركة في المعرفة في ما بين وحدات اعمالها الستراتيجية لأنها تؤمن بأن ذلك يمثل عامل قوة (Manaco,2003:2).

3- القيادة الذكية Smart Leadership:

يتطلب صنع المعرفة والتعامل مع الناس الاذكياء رأس المال الفكري الـــى قيادة ذكية لأن المدير الذكي يركز اهتمامه على التعلم المنظمي، ويكون مساعد للتعلم اكثر مما يكون مشرفاً ومعلماً واكثر مما يكون معطياً للاوامـــر (Awad &Ghaziri,2004: 422) فضلاً عما تقدم فأن المدير الذكي هو القادر على ممارسة أسس التقدير الفعال، والتي من ابرزها ما يأتي:

آ- الاستمرار: لا ينظر اداء متفوق بيشيد بموظفيه، بل يقوم بالتقدير لأن يعرف ان التقدير يدفع الى التفوق والتفوق يؤدي الى مزيد من التقدير.

ب- الفورية: تقديره فوري لأنه يعلم أن التقدير المتأخر يؤثر.

جـ-الامتاع: يجعل التقدير ممتعاً وصعب النسيان.

د- الشمول: يشجع مديرو الاقسام على تقدير عامليهمويقدر الصغير قبل الكبير.

هـ- الدستور: التقدير لديه دستور وجزء من الثقافة التنظيمية.

ومن ابرز ممارسات هذه الستراتيجية هو ما يجري في شركة (Microsoft) اذ ان (Bill gates) هو ضابط ايقاع له فاعلية لأن مرؤوسيه المباشرين يتمتعون بمهارات فنية عالية ومحفزون ولديهم دوافع ذاتية، وبدورهم فأن مرؤوسيه يميلون الى استخدام انماط القيادة القادرة على احداث التأثير والتجاوب داخل اقسامهم. اذ ان نسقاً كهذا يعد ضرورياً لتشكيل عمل الفريق الذي تعتمد عليه الشركة لتحقيق نتائجها (Goleman,2002: 121).

وبعد هذا العرض لا بد من الاشارة الى ان مسألة اختيار منظمة الاعمال لآلية الاستقطاب، او آلية الصناعة او الاثنين معاً تحكمها عدد من المؤشرات يراها الباحثان وأهمها يتلخص بما يأتي:

أ- الموازنة بين كلفة الاستقطاب أو/ و الصناعة والعائد منها.

ب- الموازنة بين توافر القدرات العقلية داخلياً والحاجة اليها من خارج المنظمة.

جـ- الموازنة بين الاستعداد لدخول دماء جديدة ومقاومة التغيير لرأس امال الفكري الحالي.

د- الموازنة بين الحاجة الدائمة لرأس المال الفكري والحاجة المؤقتة له.

المحور الثاني: رأس المال الفكري: مرتكزات قياسه ونماذج ادارته

ان عرض معلومات هذا المحور ستتم تحت العنوانات اللاحقة:

أولاً: دافع قياس رأس المال الفكري، ومفهومه

تعد عملية القياس مهمة رئيسة في البحث الاداري، لأنها افضل طريقة لفهم الشئ والحدث الذي نريد قياسه، ولهذا السبب فأن الاهتمام بموضوع القياس قد تزايد لدى متخذي القرارات والباحثين في مجال الادارة لأن قياس الظاهرة الادارية- كما هو حال رأ س المال الفكري- أمر ضروري ومهم في تحديد المعلومات ذات المعنى لمتخذي القرارات للشروع باختيار البديل الانسب من البدائل المتاحة لهم وبالتوقيت الملائم (العلاونة،1996: 131) لذلك قبل عندما يمكنك قياس ما تتحدث عنه، فأنك تعرف شئ ما عنـــــه، وعنـــــدما لايمكنك قياسه فأن معرفتك هي من النوع الضئيل أو غير المرضي. (Yakhelf & Morling,1999: 4). ولم يقف (Ivancevich,1998:658) الى هذا الحد بل تعداه الى ابعد من ذلك بقوله: هناك شعار قديم في ادارة الموارد البشرية يقول «اذا لم تستطيع قياسها انساها» (If you can't measure it, forget it) وفحوى هذه المقولة هو انه اذا لم تتمكن من

اظهار المساهمات التي قمت بها فأن هناك أملاً ضئيلاً في ان ينتبه الآخرين لما قدمت.

وتأسيساً على ما تقدميظهر دافع قياس رأس المال الفكري. فمفهوم القياس يشير الى مجموعة اجراءات تتبع لتحديد مدى توافر خصائص معينة في الشخص والحكم على امكانية قيامه بمهمات وأنشطة وظيفية معينة (Kaplan & Saccuzzo,1993: 105) وأما (الظاهر،1999: 11) فينظر على انه العملية التي بواسطتها يتم الحصول على صورة كمية لمقدار ما يوجد في الظاهر عند الفرد من سمة معينة، وتتوقف دقة نتائج القياس على دقة الاداة المستعملة.

وعلى هذا الاساس يبدو ان مفهوم قياس رأس المال الفكري ينصب على تحديد الخصائص المطلوبة فيه، والتأكد من تاثيرها في متغيرات أخرى.

ثانياً: أهمية قياس رأس المال الفكري وضرورته

تنطلق أهمية قياس رأس المال الفكري ابتداء من الحاجة الملحة اتطوير معايير توظف في حساب قيمة المبادرات المعرفية لاقناع الادارة والمالكين بمبررات الاهتمام بها والانفاق عليها (Liebowitze & Suen,2000: 157). وتنبثق اهمية قياس رأس المال الفكري من حقيقة مفادها ظهور علامات الهرم والشيخوخة على نموذج العصر الصناعي واستبداله ببطء بنموذج آخر يطلق عليه عصر المعرفة ولكن على الرغم من هذا التبدل، الا ان الكثير من المديرين ما زال يعمل وفقاً لافتراضات النموذج الصناعي، وان تلك الافتراضات قد تجسدت في التفسيرات المستندة الى الموجودات الملموسة ودورها في التحويل المادي للمدخولات الى مخرجات تامة الصنع بقيمة اكبر من اجل خلق الثروة ناسين تماماً دور الموجودات المعرفية في تحقيق ذلك، وقد شخصّ (Roose et al,1997) هذه الظاهرة بالقول «من النادر جداً ان يجلس المديرون، ويحاولون فهم وادراك من اين تأتي قيمة المنظمة؟ ان استمرار المنظمات ومديريها بأعتماد افتراضات نموذج العصر الصناعي في العصر الحديث المستند الى المعرفة يمكن ان يقود تلك الشركات الى الانتحار، لأن هندسة المعرفة العكسية تمكن المنافسين من انتاج العمليات نفسها بسهولة كونها صناعات مكرسة لانتاج منتجات نمطية، وان مكوناتها تستند الى معايير

مشتركة محدودة ومعرفة ولذلك فرضت هذه الحقيقة على الشركات التي تريد ان تزدهر ان تطبق اطارات عمل تقر بأن رأس المال الفكري يعد موجوداً رئيساً يستخدم لتحقيق التميز (Housel &Bell,2000: 22)، وعلى هذا الاساس قال (Bahra,2001: 57) ان هناك ضغطاً متزايداً على الشركات لقياس رأس مالها الفكري لأنه اضحى ضرورة ملحة، ومن هذا المنطلق أسست الكثير من المراكز والأندية
غايتها قياسه وتطوير مقاييسه ففي سبيل المثال في عام (1996) اسس في مدرسة (Sterm) التابعة لجامعة نيويورك مركز قياس اللاملموسيات (Center of Measurement Intangibles) مهمته ادارة تقييم واكتشاف اللاملموس. وفي العام نفسه الفت في الدنمارك «قوة مهمة (Task Force) من مدرسة (Copenhagen Business) ومجلس تطوير الصناعة والتجارة الدنماركي، تحت قيادة البروفسور (Jan Mouritsen) للتحري والاستقصاء والبحث عن كيفية تمكين عشر شركات اسكندنافية من ادارة رأس مالها الفكري، ومن هذه الشركات كانت (WM-Skandia Celemi, data) وبنوك التوفير (Tclia, ABB, Sverige, Spar Nova) وبالفعل نشرت هذه الشركات نتائج تقريرها حول تقييم رأس المال الفكري في عام (1997).

وفي اسبانيا أسست عام (1998) نادي الفكر (Club Intellect) (32) شركة ابرزها (Renfe, IBM, Hewlett packard) فضلاً عن عدة جامعات، والرابطة الاسبانية للمحاسبة والادارة، وكان هدف النادي الارتقاء بمقاييس رأس المال الفكري، وتطوير الطرائق الملائمة لذلك (Heisig et al,2001: 58). ويلخص (Skyrme,1999: 21) ضرورات قياس رأس المال الفكري، بالآتي:

1- يوفر اساساً لتقييم الشركة من خلال التركيز على الموجودات الفكرية، ويتفق (Berg,2003: 7) مع هذا الاتجاه اذ يرى رأس المال الفكري يعد الاساس في تحديد قيمة منظمات الاعمال واداء الاقتصاد الوطني.

2- يحفز الادارة ويحثها على ما هو مهم عبر التركيز على النشاط او الفعل، لأن التركيز الان هو ليس على وجود او عدم وجود ارصدة المعرفة، ولكن على وجود طرائق لقياسها وتقييمها.

3- يستخدم كأساس لتبرير الاستثمار في أنشطة ادارة المعرفة بواسطة التركيز على المنفعة او العائد ويؤيد (Malhotra,2003: 21) هذا الاتجاه بقوله ان رأس امال الفكري يمثل الامكانية الوطنية المخفية للتطور المستقبلي.

ثالثاً: نماذج قياس رأس المال الفكري وادارته

هناك مقولة يرددها كثير من المهتمين بالقياس والادارة مفادها «اذا لم تستطع ان تقيس، فأنك لا تستكيع ان تدير»، وهذا يعني ان علاقة القياس بالادارة علاقة متلازمة لأن القياس يهيئ ارضية الادارة الفاعلة، ومن ثم يمكن القول: لا ادارة من دون قياس، ولا فائدة من القياس ما لم تتبعه ادارة. وانطلاقاً من ذلك جاء عنوان الفقرة (نماذج قياس رأس المال الفكري وادارته). وقبل استعراض نماذج القياس والادارة يستلزم الامر تحديد مفهوم النموذج (Model) والذي يعني «مجموعة العلاقات المنطقية التي قد تكون في صورة كمية أو كيفية وتجمع معاً الملامح الرئيسة للواقع الذي تهتم به» (Rivett,1992: 200) اذن وعلى اساس المفهوم السابق من المحتمل وجود نماذج كمية او/ و وصفية، وهذا ما حصل فعلاً اذ افضى المسح الذي قام به الدراسة على المراجع والمصادر وجود (26) نموذجاً. (Lev,1997) (Brennan & Connell,2000) (Bontis,1998)

(Daniels & Noordhuis,2002) (Mcelroy,2001) (Hulsey,2001) (Awad & Ghaziri,2004)

ويعرض الجدول (1 - 8) النماذج المشار اليها.

وفي ضوء معطيات الجدول (1 - 8) يستخلص الآتي:

1- اخذت المقاييس اتجاهين (وصفي) و (كمي) وقد بلغ عدد النماذج الوصفية (17) من أصل (26) وتشكل نسبة (65%) وهي نسبة عالية تفوق النصف بكثير مقابل (9) نماذج كمية وتشكل نسبة (35%).

2- استحوذت النماذج الوصفية على النسبة الاكبر بسبب خصائص المعرفة البشرية التي تتصف بكونها غير مادية ولا ملموسة، ومن ثم تكون غير قابلة للقياس المباشر، لأنها غير متوافقة مع بنود المعاملات المالية والمحاسبية اليومية التي يتم تضمينها في التقارير المالية والمحاسبية.

3- الزمت النماذج المطروحة الباحثين والدارسين ومديري المنظمات بمراجعة افتراضها وتحليل محتواها الفكري من أجل اختيار النموذج الملائم الذي يتوافق مع افتراضات الدراسة او المنظمة.

وفي رأينا أن هناك ثلاثة نماذج حاسمة، هي نموذج (McElroy,2001) وهو وصفي، ونموذج (Awad & Ghaziri,2004) ونموذج (Chen,2005) وهما نماذج كمية، ويعود السبب في ذلك إلى:

أ- كونها نماذج حديثة في اعمارها وواقعية قابلة للقياس.

ب- لأنها تلائم معطيات بيئة الاعمال المعاصرة.

جـ- ان متغيرات نموذج (McElroy,2001) تضمنت متغيراً جديداً هو رأس المال الاجتماعي.

د- أنها تنظر إلى «رأس مال العقل البشري» (Mind Human Capital) بأنه الاساس في توليد باقي رؤوس الاموال (الهيكلي، الاجتماعي) والمؤشر الرئيس فيهما، وبتفاعله تتولد منظومة رأس المال الفكري ونحن نتفق تماماً مع هذه الطروحات لأنها تلاءم مبررات توجهاتنا الفكرية في هذا الصدد، هذه المبررات التي تتلخص بالآتي:

(1) ان اطلاق عبارة رأس المال البشري من دون تحديد اجرائي لها يعني جميع العاملين في المنظمة من البشر بغض النظر عن مستوى معارفهم، مهاراتهم، خبراتهم، وقيمهم، وهذه التسمية لا تلائم دراسات تختص بـ رأس المال الفكري، اذ ليس كل العاملين لهم قدرة على انتاج افكار ترقى الى مستوى اضافة قيمة او تحقيق ميزة تنافسية للمنظمة، فهؤلاء قلة وتعبر عنهم دراسة (العنزي،2001: 119) بالآتي: ان

القليل من الافراد ربما يتميز ويكون عقلاً مدبراً بحيث يخلق منظمة أعمال ناجحة والأمثلة في المجتمع كثيرة على اولئك القليلين الذين اسسوا شركات كبرى بعقلهم وفكرهم المهني، فهذا (Harvin Bower) الذي اوجد شركة (Mckinseg) و(Gates & Ailen) اللذين بنيا شركة (Microsoft) فضلاً عن ذلك نستشهد في هذا المقام يقول الامام علي (عليه السلام):

لا خير في حسن الجسوم ونيلها	اذا لم يزن حسن الجسوم عقول

(2) ان المتفحص بالدراسات الأجنبية وخاصة الرائدة منها كدراسات (Stewart,1997)، (Ross et al,1997)، (Boints, 1998: 2002) يجد ان الممارسات التي يعرضها الكتاب المذكورين تمثل الخبرات، مهارات، معارف تعكس نضج عقلي، يتوافر لدى فئة معينة من العاملين يتمتعون بخصائص منفردة كما تصفهم دراسة المكتب العام للمحاسبة (General Accounting Office) والذي يرمز له اختصاراً (GAO) الافراد عالي الاداء ذوي المقدرات والمهرات الملائمة التي تكون قادرة بشكل افضل على الاستجابة الى احتياجات الناس على أساس يومي او في اوقات الازمات(GAO,2002).

(3) ان رأس مال العقل البشري يمثل المحور الذي تتمركز حوله باقي رؤوس اموال منظومة رأس المال الفكري والاساس في توليدها، ويدعم وجهة النظر هذه نتائج دراسات سابقة، وكما موضح في الجدول (2 - 8).

جدول (2 -8)

وجهات نظر عينة من الكتاب بدور رأس مال العقل البشري في التأثير في باقي رؤوس الاموال

ت	الكاتب	السنة	وجهة النظر
1	Roos et al	1997	يعد رأس المال البشري روح الشركة
2	Yakhlef & Morling	1999	يشكل رأس المال البشري قيمة كل شئ
3	العنزي	2001	ونحن ندخل اعتاب القرن الحادي والعشرين، أصبحت القدرة على ادارة

			الفكر الإنساني(Human Intellect) وبسرعة مذهلة مهارة تنفيذية حاسمة لمنظمات الاعمال
4	Mertins et al	2001	يولد رأس المال البشري القيمة او الثراء للمنظمة، وبهذه الطريقة ينتج المكون الثاني لرأس المال الفكري الا وهو الموجودات الفكرية.
5	General Accounting Office (GAO)	2002	ان هو رد البشري هو الموجود الاكثر أهمية في المنظمة كما انه يحدد طبيعتها ويؤثر في قدرتها على الاداء ويمثل القاعدة المعرفية للمنظمة.
6	Daniels & Noordhus	2003	ان رأس المال البشري هو المعرفة الضمنية (داخل عقول البشر) ويشمل المهارات المعرفة والمواقف ووجهات النظر والاتجاهات والخبرات.
7	Wang & Chang	2005	ان رأس المال البشري هو المؤثر الاساس مال الابداع، والعمليات، والزبائن، وهذا التأثير بدوره يخلق تأثيره في الاداء.

وتأييداً لما تقدم، أكد (العنزي،2006/ب) ان المتخصصون بالموارد البشرية معنيون اليوم ان يعملوا بكل جدية وتطبيق ستراتيجية ربط ادارة رأس المال البشري العام والخاص بأهداف المنظمة ورسالتها. وبالطبع ان تلك المهمة تعد معقدة، ولكنها ضرورية اذ سيكون لها صدى واسع في وضع حجر الاساس لمدخل الفلسفة الانسانية Humanistic Approach التي أشرنا إليها فيما سبق بأنها تركز على قيمة الانسان وقدرته في تحقيق كل شئ لصالح الخير العام والاصلاح في العقل.

الخلاصة:

لقد أكد الفصل الحالي على تحليل موضوع في غاية الأهمية وهو تحديد آليات بناء رأس المال الفكري ومن ثم بيان مرتكزات قياسه، فقد أشر هذه آليات، وهما آلية الإستقطاب والتي تعطي الأهمية لجذب رؤوس الأموال من خارج المنظمة، وآلية الصناعة التي تولي الأهمية لإعداده وتأهيله من داخل المنظمة موضحاً موجبات كل آلية. بعدها حدد متطلبات تطويره موضحاً أن العملية لا تعطى عند البناء بل يجب الإستمرار إلى تطوير وإستعراض مرتكزات وطرائق قياس رأس المال الفكري، ثم ناقش علاقة والتأثير بين مكونات منظومة رأس المال الفكري موضحاً علاقة وتأثير رأس المال البشري في بقية عناصر المنظومة رؤوس الأموال المعرفية.

المصادر:

بالعربية:

1. الشيخ، يوسف محمود وجابر، عبد الحميد جابر، (1964)، سيكولوجية الفروق الفردية، دار النهضة، القاهرة.
2. باور، جوزيف آل، (1997)، فن الادارة، ترجمة اسعد ابو لبدة ومحمد ياغي، دار البشير، عمان.
3. نجم، عبود نجم، (2004)، الادارة الالكترونية: الاستراتيجية والوظائف والمشكلات، دار المريخ للنشر، الرياض.
4. بميك (مركز الخبرات المهنية للادارة)، (2002)، الادارة بذكاء: نتائج افضل بموارد اقل، القاهرة.
5. علي، جمال محمد، (1987)، الاساليب المعرفية وعلاقتها بقدرات التفكير التقاربي والتباعدي، جامعة عين شمس، القاهرة.
6. العلاونة، علي سليم، (1996)، اساليب البحث العلمي في العلوم الادارية، دار الفكر، عمان

بالإنكليزية:

. 7Kaplan, R., & Saccuzzo, D.,(1993). Psychological Testing: Principles Application And Lessons, 3rd Ed, Cote Book, California.

8.Skyrme, D., (1997), Measuring The Value Of Knowledge: Metrics For The Knowledge Based Business, Business Intelligence , London.

الدوريات:

بالعربية

9. العنزي، سعد، (2006 أ)، فلسفة تحليل كلفة رأس المال البشري واستثماره. بحث مقبول للنشر في مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، بغداد.

بالإنكليزية:

10. Bueno,C., & Sanchez, S., (2003), Knowledge Management In The Emerging Strategic Business Process: Information ,

Complexity , And Imagination , Journal Of Knowledge Management , Vol:7,No:2.

11. Berg , H.,(2003), Models Of Intellectual Capital Valuation: A Comparative Evaluation, California Management Review, Vol:40, No:3.
12. Harvard Business review , (2004), The HBR List ; Break Through Ideas For 2004.
13. Biesalski, E., (2004), Knowledge Management And E-human Resource Management.
14. Heisig, P., etal,(2001), Measuring Intangible Assets For Sustainable Business Growth Elemi AB, Medium – Sized And Fast Growing , Journal Of Intellectual Capital , Vol:2, No:2.
15. Kim, W., & Mauborgne, R., (2002), Charting Your Company's Future, Harvard Business Review, June.
16. Zack , m., (1999), Developing A Knowledge Strategy , California Management Review, Vol: 41, No:3.
17. Bonits, N., (2002), The E-Flow Audit: An Evaluation Of Knowledge Flow Within And Outside Alight Firm , Journal Of Knowledge Management, Vol.39, No:4.
18. Bollinger, A., & Smith, R., (2001) , Managing Organizational Knowledge As A Strategic Asset, Journal Of Knowledge Management , Val: 5, No:1.
19. Hansen, M., etal, (1999), What's Your Strategy For Managing Knowledge, Harvard Business Review , February.

التقارير:

20. KB Home Co., (2000), Corporate Governance Principles And Role Of The Board , Paper.
21. Malhotra, Y.,(2003), Measuring Knowledge Assets Of A Nation: Knowledge Systems For Development , Research Paper Prepared For The Invited Keynote Presentation Delivered At The United Nations , Advising Meeting Of The Advisory Department Of Economic And Social Affairs, New York , 4- 5 September.

الفصل التاسع
المنظور المعرفي لمحافظ رأس المال الفكري

من المتوقع بعد قراءة هذا الفصل والإطلاع على مضامينه الفكرية وتحليلاته النظرية والإجرائية أن تكون قادراً على أن:

تعرف فكرة المحفظة البشرية ومفهومها وتطورها.

تحدد أسباب بناء محفظة رأس المال الفكري.

تلم بمعنى محفظة رأس المال الفكري.

تشخص خصائص محفظة رأس المال الفكري.

تمهيد:

من المُسلم به ابتداءً، أن موضوع بناء محافظ رأس المال الفكري يتصف بالندرة والمحدودية، إذ يقول (Mouritsen & Bukh, 2003:14) بهذا الصدد: «أن موضوع محفظة رأس المال الفكري Intellectual Capital portfolio (ICP ما زال في المهد وان الدراسات حوله محدودة، ويحتاج الى الكثير من البحث والتقصي عن جذوره وأساسياته».

عليه يستلزم الأمر، وانطلاقا من مسلمات البحث العلمي توضيح المسائل الأساس لبناء المحافظ في موضوعات مختلفة وأنواعها، بهدف بناء قاعدة مفاهيمية، تؤمن سبل الغور في هذا الموضوع، على وفق منهجية معرفية واضحة وكما يأتي:

اولاً: المرتكزات الفكرية لبناء المحافظ البشرية:

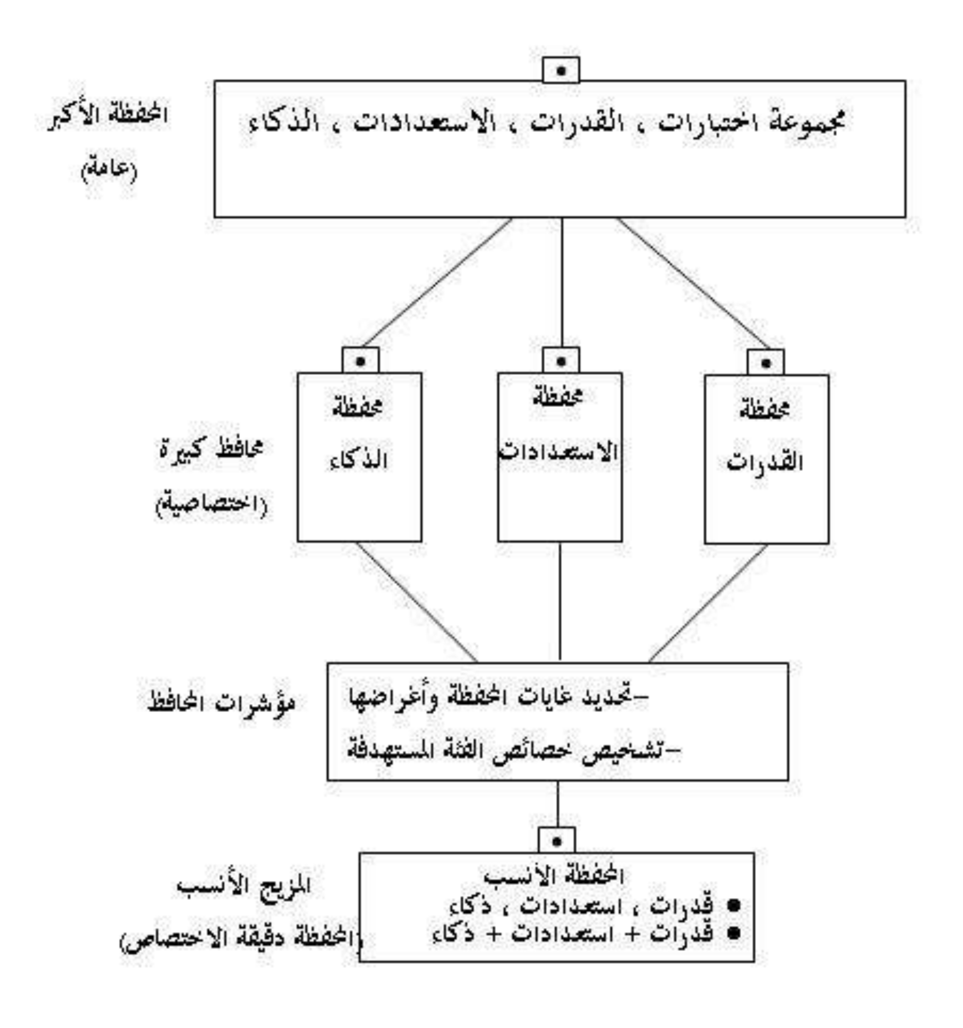
1- فكرة المحفظة البشرية ومفهومها وتطورها:

ترتبط المحفظة البشرية بمصطلح البطارية (Battery) اذ يجسد هذا المصطلح انواع القابليات البشرية والاستعدادات المطلوبة. وقد ورد في الادبيات النفسية والسلوكية العديد من المفاهيم للبطارية، فيعرفها (Hariman, 1961:46): «مجموعة مقاييس مصممة لتقدير قدرات مختلفة لأحد الاشخاص، تمهيدا لتحديد كفايته للاستخدام او المساعدة في ارشاده». ويرى (Srever ,1968:28)، انها: «سلسلة اختبارات جمعية كاختبارات التوجيه او المتماثلات او المقررات او التركيب في جلسة ولكل اختبار منها توقيته». ويعبر عنها (الحنفي، 1995:92)، بانها: «سلسلة من الاختبارات المنوعة حول موضوع معين، او انها تتبع منهجا موحدا تطبق على فرد او عينة واحدة، ولكل اختبار وقته المحدد».

ويعطيها (الصغير، 2001:8)، معنى مفاده: «مجموعة اختبارات متنوعة لقياس عدد من الاستعدادات تجري في جلسة او اكثر بصورة فردية او جماعية وضمن زمن محدد لكل اختبار فرعي».

وبالاستناد الى المعطيات آنفة الذكر يستخلص ان المحفظة البشرية، تمثل حزمة متنوعة من الاختبارات او المعارف المعدة مسبقا وتطبق

سوية على فرد واحد او عينة لاكتشاف مسألة معينة، قد تكون قدرات، معارف، استعدادات، ذكاء، ويكون لكل نوع من انواع الاختبارات هذه وقتا محددا للاجابة عليه. ويصور الشكل (1 - 9) منظورا لدراسة المحفظة البشرية.



شكل (1 -9)
انواع المحافظ البشرية من حيث الحجم والاختصاص

وبشأن تطور استعمال المحفظة البشرية، فان الامر يستلزم العودة الى التاريخ، ومن ثم الاسترسال للوقت الحاضر، وقال (Ebel , 1972:5) في هذا الصدد: «ان النظرة التاريخية لدراسة أي موضوع، تساعد على حل المشكلات التي تواجهنا في الوقت الحاضر وتزودنا بالمعرفة باطار عمل متماسك في هذا الحقل».

ولدى مراجعة المصادر المتخصصة في هذا الموضوع وجد ان البدايات الاولى للاهتمام بتنويع العوامل يعود للبحث الذي قام به (Kelley, 1928) والذي يعد محاولة نقدية تجريبية جادة انتقد بها طريقة (C.Spearman, 1904)، وهو عالم انكليزي عالج مشكلة التنظيم العقلي موضع البحث الاحصائي والتجريبي، منطلقا من افتراض ان جميع اساليب الاداء العقلي من اختبارات عقلية واختبارات اداء تشترك في وظيفة واحدة هي: العامل العام، ولكل اسلوب من هذه الاساليب عامله، النوعي اوالخاص، وكان انتقاد (Kelly) معتمدا على استخدام طريقة المحاور الاساسية المعروفة باسم (Principle Axes)، (Remaner ,etal., 1995:103).

وفي عام (1931) نشر (Thurstone) مقال نفسي احصائي بعنوان (التحليل العاملي المتعدد Multiple factor Analysis) عرض به لاول مرة (الطريقة المركزية في التحليل العاملي) وتطبيقاتها في مقاييس الاتجاهات وتقدير سمات الشخصية وبناء محفظة بشرية كبيرة من الاختبارات النفسية، تكونت من (60) اختبارا طبقت على عينة من (240) طالبا جامعيا وحسب مصفوفة الارتباط، ثم طبق عليها الطريقة المركزية في التحليل العاملي والتدوير المتعامد للمحاور، فلم يتوصل الى عامل عام، وانما استخرج مجموعة من العوامل المتعددة المنفصلة سماها (القدرات العقلية الاولية)، وتشمل (عامل السهولة في التصور، عامل السرعة الادراكية، العامل العددي، عامل العلاقات اللفظية، عامل طلاقة الكلمات، عامل الذاكرة، عامل الاستقراء، عامل الاستنباط، عامل الاستدلال). (ياسين، 1981:98 - 99)

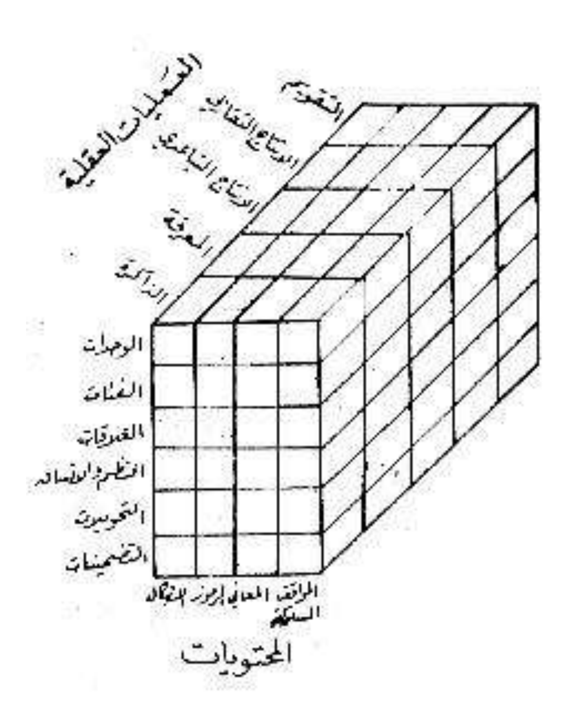
وتوج (Thurstone) في عام (1941) بمساعدة طلبته في جامعة شيكاغو جهوده العلمية بانتاج محفظة (القدرات العقلية الاولية) التي تعد

من اعظم ما انتجته مدرسة العوامل المتعددة للتحليل العاملي، اذ تعطي هذه المحفظة للمبحوث مقطعا نفسيا لمجموعة من القدرات المستقلة نسبيا. (عبد الصادق، 2003: 29).

وبين عامي 1946 – 1947 صمم (Flanclin) محفظة بشرية مكونة من (27) اختبارا متنوعا لأكتشاف استعدادات الافراد لتنفيذ المهارات العسكرية المختلفة في أمريكا (الصغير، 2000:38).

واجرى (Torrance) في عام (1958) اول تجربة استطلاعية لبطاريات قدرات التفكير الابداعي والدافعية الابداعية، لتحليل السيرة الذاتية وتراجم حياة مبدعين بارزين. (العمري، 1998:210).

وفي المدة (1967 – 1977)، قدم (Guilford) محفظته او انموذجه الذي اطلق عليه (الهيكلة الفكرية Structure of the intellect) ويسمى ايضا (النموذج المورفولوجي Morphological Model) لانه يشبه جدول «مندليف» للعناصر الكيمياوية، وكذلك يسمى (انموذج المصفوفة Matrix Model)، ويقوم الانموذج على التصنيف الثلاثي للقدرات العقلية على الاساس الاتي: (1- العمليات: أي كيف يعمل العقل؟ 2- المحتويات: فيم يعمل العقل؟ 3- النواتج: ماذا ينتج النشاط العقلي؟). ويوضح الشكل (2 - 8) مكونات نموذج العقل وابعاده.



شكل (2 -9)
مكونات انموذج الهيكلية الفكرية

المصدر: (Guilford,1966**:**22**)**

ويتضح من الشكل (2 - 9)، ان عدد العوامل المتوقعة (120) عاملا، أي (5 عمليات × 4 محتويات × 6 نواتج =120).

وفي عام (1990) قدم (Sternberg) نظرية تدعى بالنظرية الثلاثية في الذكاء، وتشمل الابعاد الثلاثة (المكونات العقلية للفرد، الخبرة، السياق الاجتماعي والثقافي للفرد). (Chisell etal, 1991:198)

وفي عام (2005) قدم مركز فاعلية التعليم في جامعة تكساس، دليلا بعنوان (اعداد محفظة التعليم Preparing a teaching portfolio) يتضمن اهمية تنويع المعارف والمعلومات ومستويات تصنيفها، فضلا عن اكتشاف قدرات التدريسيين واستعداداتهم لاداء مهماتهم.

(The Center for Teaching Effectiveness , 2005:6 -11)

وتعزي (Anastasi,1990:373) اسباب تنامي استعمال المحفظة البشرية وتنويع اختباراتها، الى ما ياتي:

اولاً) الاعتراف الواسع والشامل بوجود فوارق في اداء الافراد.

ثانيـاً) التأكد بـان اختبـارات الـذكاء العامـة اقل عموميـة فـي الكشـف عـن قـدرات الافـراد ممـا يسـتلزم اعتمـاد توليفـة مـن الاختبـارات، وهـذا يتحقق في المحفظة البشرية.

ثالثاً) الاتفـاق بـين علمـاء الـنفس بضـعف الاختبـارات الاحاديـة مـن تحقيـق تصـنيف موضـوعي لقدرات الافراد للاغراض الصناعية، العسـكرية، الطبية، الهندسية..... الخ.

2- خصائص المحفظة البشرية

حدد المتخصصون عددا من الخصائص للمحفظة البشرية، وعلى النحو الاتـي:

أ) التنويـع: يعـد التنويـع فـي المحفظـة البشـرية ضـرورة اساسـية، ومكـون التنويع اما شمولي (تنويع مجالات وتنويع اختبـارات)، وهـذا يعنـي ان المحفظـة تشـتمل علـى عـدد مـن المجـالات العامـة فـي آن واحـد مـثلا (استعدادات، قدرات، ذكاء، ميول،... الخ)، وكل مجال يشمل مجموعـة من الاختبارات التخصصية، او تنويع محدد. أي المحفظة تشـمل مجـال واحـد مثـل الاسـتعدادات او القـدرات. وهـذا المجـال يضـم اختبـارات منوعة مثل (القدرة العددية، القدرة التذكرية، القدرة اللغويـة،.... الـخ). وقد تكون الاختبارات المكونة للمحفظـة اربعـة او ستة وقد تصـل الـى تسـع عشـرة او عشـرين اختبـارا. (الجبـوري، 1998: 70)، (Paul & Neil , 1997:31)

ب) التوقيت: يتطلـب بنـاء المحفظـة البشـرية وتطبيقهـا تحديـد التوقيـت فـي جـانبين اثنـين، همـا: الجانـب الاول تحديـد التوقيـت الملائـم لتطبيـق اختبارات المحفظـة لضـمان الموضـوعية فـي الاجابـة. والجانـب الثـاني تحديد التوقيت اللازم للاجابة على كل اختبـار مـن الاختبـارت المكونـة للمحفظة لضـمان اكتشـاف التمييـز (Discrimination) للفـروق الفرديـة بين الافراد (Croply ,1998:198)

جـ) التحكيم: يسـتلزم اعتمـاد المحفظـة البشـرية تحكيمهـا للتاكـد مـن تـوافر المؤشرات الاساسية فيها، وهذه المؤشرات، هي: (Dod , 1999:53).

1) **الثبـــات Reliability:** وهـــذا يعنـــي ان تعطـــي الاختبـــارات المكونـــة للمحفظة النتائج نفسها اذا طبقت في مدد زمنية متباينة.

2) **الصدق Validity:** بمعنى ان اختباراتها تقيس الاستعداد او القدرة او السلوك الذي له علاقة باداء الفرد.

3) **الموضوعية Objectivity:** ويشير الى قبول مكونات المحفظة والقناعة بفائدتها من قبل الجهات المستفيدة، وذلك لدقة تلك المكونات واتفاق الخبراء عليها.

4) **القدرة على التمييز Discrimination:** أي قدرتها على التمييز والتفريق بين المستويات المختلفة للقدرات واكتشاف الفروق بين الافراد.

3- نماذج المحفظة البشرية ومؤشراتها

يعرض الجدول (1 - 8) بعضا من نماذج المحفظة البشرية

جدول (1 -9)

بعض من نماذج المحفظة البشرية

ت	عنوان النموذج	الكاتب	السنة	الهدف	توليفة الاختبارات

أ	تحليل العمل وفقا لحاجة التدريب	Flarchin	1946	وضع نظام تصنيفي معياري لعناصر العمل وتصنيف الافراد والجماعات على الدراسات والمهن على وفق استعداداتهم العقلية.	(27) اختبار موضوعي

[illegible]	المورفولوجي	Guilford	1967	اكتشاف قدرات المعرفة واعادة اكتشافها وكذلك استخدام المعلومات المتاحة وتحديد مدى صلاحيتها مع المعيار او المحك المعتمد	(70) عاملا اختباري بواقع: (28) عامل معرفي (19) عامل ذاكرة (23) عامل انتاج تباعدي
[illegible]	الاستعدادات العامة للقوات السلحة الامريكية	مكاتب خدمات التشغيل في الولايات المتحدة	1970	اكتشاف الاستعدادات العامة لدى الافراد المتقدمين لشغل الوظائف	(12) اختبار متنوع

ل	الاستعدادات المهنية للقوات المسلحة الامريكية المسلحة الامريكية	Ree & Earles	1990	التعـرف علـى اثـر الجـنس والاصـل العرقـي فـي عامـل القـدرة المعرفيـة والعوامل الاخرى	(4) اختبارات متنوعة في اللغة، الرياضيات، المعلومات الفنية، السرعة
م	الاستعدادات التعليمية	Baker ,etal.	1995	تشـخيص القـدرات العقليـة وتحديـد العوامـل المتعلقـة بمعامـل ارتبـاط سبيرمان للذكاء	(11) اختبار تقيس قدرا عقلية مختلفة

9	تقويم فاعلية بطارية الاستعدادات المهنية للقوات المسلحة الامريكية	Paul & Neil	1997	تعرف صدق البطارية المذكورة في اختبار الافراد وتصنيفهم للتنبؤ في الاداء الميكانيكي.	(5) محكات اختبارية –الاختبار العملي – المعلومات –التدريب –الاهلية –المشرفين

وبعد هذا العرض لنماذج المحفظة البشرية، يستنبط ما ياتي:

1) تراوحت اعمار النماذج ومصادر تحليلها بين عام (1946) ولغاية عام (2005)، أي جهد علمي متواصل لمدة (60) عاما، شهد الاضافة والتحديث والتقويم والتجديد.

2) اتفقت وجهات نظر الكتاب والباحثين على مكونات المحفظة البشرية، وهي الاختبارات والسيرة والذاتية، الا انهم تباينوا في اغراض هذه الاختبارات واستخدامها ونوعية العينات التي تطبق عليها.

3) تقاربت اهداف النماذج الى حد كبير، وتكاد تتمركز حول اكتشاف القدرات لاجراء التصنيفات في ضوئها وتوجيه الفئات المستهدفة نحو المجال الذي يلائمها واتخاذ القرارات لاسناد المهمات في ضوء هذه التصنيفات.

4) اكدت النماذج من دون استثناء ضرورة تنويع اختبارات المحفظة، الا انها اختلفت في عدد هذه الاختبارات بين حد اعلى (70) عامل اختباري في انموذج (Guilford,1967) وحد ادنى (4) طبقات اختبارية في نموذج (Ree & Earles,1990). ويعد الباحث هذا

الاختلاف نتيجة طبيعية بسبب تباين اغراض كل محفظة واهدافها والفئات المستهدفة منها.

ولعل من المفيد ذكره، بعد هذا العرض والتحليل، ان مسألة تصميم المحفظة البشرية وبناءها، يتطلب:

أ) المرور بمراحل تشمل تحديد الهدف والغرض والفئة المستهدفة.

ب) تحديد الاختبارات الملائمة في ضوء الهدف والغرض والفئة المستهدفة، كذلك التحديد لا يشمل الجانب النوعي فقط، بل يشمل الجانب الكمي ايضا.

ج) تحديد التوقيت الملائم لتطبيق المحفظة، وكذلك التوقيت المطلوب لانجاز كل اختبار من اختبارات المحفظة.

د) تطبيق شروط التحكيم الاساسية (الثبات، الصدق، الموضوعية، التمييز، الاستقرار).

ثانياً: المرتكزات الفكرية لبناء محافظ رأس المال الفكري

نظرا لحداثة الموضوع من جهة وندرة الكتابات حوله من جهة اخرى، وجد الباحث من المناسب تجزئة مكونات التساؤل آنف الذكر الى تساؤلات مفتاحية، وعلى النحو الاتي:

1- لماذا محفظة رأس المال الفكري ؟

2- ماذا تعني محفظة رأس المال الفكري ؟

3- ما خصائص محفظة رأس المال الفكري ؟

1- لماذا محفظة رأس المال الفكري ؟: بالاستناد الى الطروحات السابقة والخاصة في بناء المحافظ، فضلا عن القراءات اللاحقة حول الموضوع، يلاحظ ان السبب وراء الاهتمام بمحفظة رأس المال الفكري يعود الى التحديات المعاصرة.

فمنذ أن طرح (Winter & Nalson, 1982) في نظريتهما (النظرية التطورية أو النشؤية للشركة Evolutionary Theory of the Firm) فكرة الشركة هيكلا معرفيا (Body of Knowledge) متكون من تفاعل

المعارف الظاهرة (Explicit) والمعارف الضمنية (Implicit or Tacit) للافراد والشركة، توالت البحوث والدراسات الداعمة والتطويرية والنقدية لهذه الفكرة. ففي عام (1988)، ايد عالم الاجتماع (Fuller) هذه الفكرة، وكذلك في عام (1994) ايد (Platkin) عالم نفس الاحياء (Psychobiologics) الفكرة السابقة ايضا. وقد اتفقت وجهتا نظر (Fuller & Platkin) على ان المنظمات والشركات والمجتمعات تتطور من خلال تبني (هيكل المعرفة) الذي يتشارك في بنائه ونموه الافراد.(Spender, 1996:46 -50)

ولكن المهم الملفت للنظر – من وجهة نظر الباحث – هو تاكيد الكتاب السابقين على ضرورة ان يتجاوز التنويع مسألة تنويع الاعمال او/و الاسواق الى التشكيل في الخبرات والمهارات، واساليب التفكير لدى الفرد الواحد، بسبب تحديات الاعمال والبيئة المتغيرة التسارع. وتتناغم النتيجة آنفة الذكر مع ما توصل اليه (Wright,etal.,1994:103) والذي مفاده لقد ادت سرعة التغير والتعقيدات المتزايدة في بيئات الاعمال الى تزايد حاجة المنظمات الى التنويع سواء في الاعمال، الاسواق، الخبرات وغيرها، مما يتطلب تبعا لذلك تنويعا في الستراتيجيات التي تنتهجها المنظمات.

كذلك تساير النتيجة السابقة متطلبات طروحات (Hamper & Brahlad) والتي تؤكد على «اعادة صياغة ستراتيجية الشركة كمحفظة قدرات (كفايات) بدلا من كونها محفظة اعمال»، ويجري توجيه عمليات التطوير تجاه الحفاظ على القدرات القائمة وبناء قدرات جديدة (Chasles & Jones,2001:519).

وهذا يعني ان الخبرات الفردية او المهارات الاحادية لم تعد قادرة على مواجهة هذه التحديات. ولكن ما هذه التحديات ؟ وهو السؤال الاهم للدراسة الحالية. وللاجابة عليه استلزم مراجعة الادبيات، وتتبع التحليلات. وقد مكن ذلك من حصر عدد من هذه التحديات، اجتهدنا في تصنيفها ضمن ثلاثة مجالات، وعلى النحو الاتي:

أ- المعلوماتية وتقانتها (طوفان عال ومتطلبات ثقال)

ان التعقيد في اعمال المنظمات ادى الى زيادة الطلب على المعلومات التي اصبحت تعد مصدر رئيس للمنظمة لانجاز عملياتها، فيحتاج

المديرون للمعلومات لتحديد وتكوين الاهداف ومتابعة العمليات والانشطة لتحقيق تلك الاهداف بفاعلية عالية. ومن هنا بدأت تظهر اهمية ادارة المعلومات، وبالتالي ضرورة بناء «نظام محفظة المعلومات» حتى تستطيع المنظمة ان تختار وتفاضل وتحتفظ بالمعلومات لتسهيل الحلول الممكنة امام الادارة لاتخاذ القرارات ورسم السياسات، اذ ان «نظام محفظة المعلومات» يتضمن اعداد وتجهيز وتجميع وتخزين وصيانة البيانات.(العامري، 2001:117)

وقد اكد اهمية هذا الطرح (Toffler ,1995)، بقوله: «بينما كانت قيمة الشركة في مدة الثورة الصناعية بما تملكه من مقتنيات أو موجودات متمثلة في المباني والآليات والأسهم المالية أو المخزون من السلع، فأن مدى نجاح الشركات في عالمنا المعاصر بات يعتمد بشكل أساس على تعظيم قدراتها في الحصول على المعلومات وحسن توظيفها واستخدام المعرفة ستراتيجيا وعمليا». (الطيب،1999:62)

ويلاحظ مما تقدم، ان هناك مشكلة داخل مشكلة، فالمشكلة الاولى ضرورة بناء محفظة المعلومات للحصول على المعلومات واستخدامها في القرارات، والمشكلة الثانية تكمن في كيفية التعامل مع الكم الهائل من المعلومات. وهذا ما اكده (العامري، 2001:117) بقوله: «المشكلة هنا في تحليل هذا الكم الهائل من المعلومات الكمية والنوعية لا سيما في شركات معاصرة اصبحت فروعها منتشرة في عموم انحاء العالم والاستناد اليها في القرارات الستراتيجية».

واجاب (Peter Drueker) عن سبل حل المشكلة السابقة بقوله: «ان مسؤولية تنقيب البيانات وتحليل المعلومات يقع على المنظمات والافراد المتميزين ذوي القدرات المتفردة في البحث والتجديد، فتقنية المعلومات والاقتصاد العالمي يمليان ضرورة قيام المنظمات بتصنيف المهمات، وتنمية تحالفات متغيرة، وشراكات مع اعمال وجامعات ودوائر بحوث من اجل ان تظل منافسة». (Grosse ,etal., 2001:358)

ب - مجلس الادارة والمديرين التنفيذيين (تعقد المهمات وتغير الادوار)

في مسح اجرته مجلة (Industry Week) عام (1998) شمل اعضاء في مجلس الادارة ومديرين تنفيذيين في (78) شركة صناعية في اوربا،

الولايات المتحدة، واليابان، حيث طلب منهم تحديد مهماتهم المستقبلية وهمومهم بشأنها، فكانت اجاباتهم بأن المهمات المستقبلية تشمل: (رفع توقعات الزبائن، نوعية انظمة المعلومات العائدة لشركاتهم، توافر عدد كاف من رؤوس الاموال الفكرية الماهرة والخبيرة، واما هموهم بصددها فهي: ان هذه المهمات تحتاج الى مهارات واشكال جديدة من الادارة لتنمي العلاقات مع الزبائن والموظفين والمنافسين والمعارضين على نحو اكثر حركية ونفعا متبادلا بشكل يمكن الادارة من صياغة ستراتيجية ناشطة للشركة. لان استخدام الادارة للوقت سيتحرك باتجاه مزيد من الادوار الستراتيجية بعيدا عن الواجبات التكتيكية. (Grosse,etal., 2001:358)

وتعد دراسة (Wheel Wright & Hayes ,1994) من الدراسات الرائدة في تحديد مهمات المديرين المعاصرين وادوارهم الجديدة، اذ يصفان المدير المعاصر بـ (الريادي التكنولوجي) ويحددان مهماته بما ياتي:

1) يثير الثقة الداخلية عند الافراد لدرجة طرح اسئلة تحمل طابع الغباء والاستمرارفي طرحها – الحراثة عبر لغة الرطانة -.

2) يزدهر ضمن الغموض الذي يحيط بالعمل في بيئه ليس لها هيكل ومن بدون خطوط واضحة للسلطة او موارد معينة.

3) يؤدي عمله من خلال التوافقات والتفاهمات الشخصية المتبادلة على اسس من الاهلية الشخصية والنوايا الحسنة.

4) الاستجابة الغريزية تجاه الفرص والازمات.

5) يحدد الافراد الذين تعتبر مساندتهم للمنظمة مهمة للغاية لنجاح المشروع وعليه ان يكسب تحالفهم.

منذ تسعينيات القرن الماضي فرضت فلسفة ادارة المصارحة بالارقام Open – Book Management مبدأ جديدا في مهمات المديرين المعاصرين هو ربط المقاييس غير المالية بالنتائج المالية، لتنظيم العلاقة وبشكل متزايد بين رضى العاملين ورضى الزبائن من جهة، وزيادة المبيعات من جهة ثانية، لان هذا التنظيم يساعد العاملين والمديرين في تأدية اعمالهم بشكل متميز، واغلب الدراسات الحديثة التي اجريت عند نهاية الالفية الثانية قد اكدت في توصياتها على اهمية فهم العاملين

لستراتيجية عمل المنظمة والترابط بين ما يؤدونه والاهداف الكلية لها. (العنزي، 2004:8)

جـ- الابتكارات المعرفية (علوم جديدة وهموم عديدة)

طرحت على طاولة النقاش العلمي والاكاديمي العديد من الابتكارات المعرفية، التي تعد من المؤشرات الرئيسة نحو تنمية القدرات او الخبرات وتنويعها، ولعل ابرز تلك الابتكارات ما ياتي:

اولا) علم التمويل السلوكي Behavioral Finance: ومن ابرز خصائص هذا العلم (العنزي، 2001):

(1) يهتم بايجاد طرائق مناسبة لاسلوب الاستثمار الفعال، الذي يستند الى دراسة سلوك الفرد ومشاعره عند اجراء الحسابات الدقيقة حيال التحويل بالاسهم.

(2) يجمع اجزاء من المعرفة من حقول معرفية متعددة وتركيبها لتحقيق الرأي السديد في الاستثمار. فالمستثمرون بحاجة ماسة لبناء فهم اساس في مجال علمي المحاسبة والمالية وفهم نظريات الاحصاء والنماذج الاحتمالية، وعلم النفس الذي يعد اهم الحقول العلمية هنا وبالاخص ما سماه Magner الباحث الاقتصادي المعروف بـ (علم نفس سوء التقديراو المغالطات Psychology of Misjudgment)والذي يشير بان العقل يتخذ او يتبنى الطرق السهلة والمختصرة في التحليل ويقفز صاحبه بسرعة نحو الاستنتاجات، وهذا ما يضلله ويجعله عرضة للتلاعب. لذلك اوصى باتباع انواعا من التحليل ثنائي المسار، هما:

- ما العوامل التي تسيطر فعليا على مصالح الفرد المعينة التي يفترض ان تؤخذ بنظر الاعتبار بشكل عقلاني.

- ما تأثيرات ما وراء نطاق الوعي والادراك التي عندها يؤدي العقل الاشياء بشكل آلي التي تعد على العموم مفيدة ولكنها غالبا ما لاتؤدي عملها.

(3) يخوض في اربعة مفاهيم سلوكية مهمة، هي: (المغالاة في الثقة، نزعة رد الفعل المبالغ فيه، البغض الشديد تجاه الخسارة، الحسابات الذهنية التي يؤديها المستثمر).

ثانياً) علم التسويق من خلال الدخول الى الاعصاب Neuron marketing: من ابرز خصائص هذا العلم (Economist ,2001:1-22):

(1) يعد الناتج التجاري لفرع البحث الطبي الجديد المزدهر المعروف باسم علم الاعصاب المعرفي Cognitive Neuron since الذي ظهر في اواخر تسعينيات القرن الماضي في جامعة هارفارد على يد البروفسور Gary Zahman.

(2) يحلل الشخصيات باستخدام حقول مغناطيسية شديدة القوة تقوم عبرها اجهزة الرنين بتتبع الهيموكلوبين الغني بالاوكسجين، والهيموكلوبين الخالي من الاوكسجين في المخ، مما يعطي الباحثين صورة تفصيلية لحظية عن اتجاه واماكن سريان الدم، واماكن الخلايا العصبية التي تنشط خلال تلك العملية.

(3) في عام 2004 ومن خلال دراسة قام بها Read Montego اخصائي الاعصاب بكلية بيلور للطب على عينة مكونة من (67) شخصا وجد من خلالها نشاط زائد في القشرة الوسطية لمقدمة الفص الجبهي للمخ عند رؤية الصور التي اعجبتهم. وهذه هي المنطقة المرتبطة بما نفضل بل واحساسنا بانفسنا، مما يدل على انه ربما يكون ولاؤنا للسلع بسبب ذوق السلعة او شكلها، اذ قام خلال التجربة بتطبيق تكنولوجيا الرنين المغناطيسي على منتجي البيبسي والكوكا كولا. ومن خلال مراقبته لنشاط المخ مع كل منتج، وجد انه يزداد نشاط المخ في الجزء الذي يقوم بعمليات الاحساس بالطعم في حالة رؤية البيبسي، ولكنه مع منتج الكوكا كولا ازداد نشاط المخ في مستوى القشرة الوسطية لمقدمة الفص الجبهي. وتعليقا على ذلك يقول Montego انه غالبا ما تفوز بيبسي في اختبارات الطعم، ولكن كوكا كولا يحقق مبيعات اكثر لان العقل الباطن للزبون يكون متأثرا بصورة كوكا كولا.

(4) يؤيد فكرة التسويق العصبي الباحث Calwen Kmerer استاذ اقتصاد الاعمال في معهد كاليفورنيا للتكنولوجيا، ويعرفه على انه: «نوع من

اختيار الزبائن، فبدلا من مجرد سؤال افراد عما يريدون فهو يذهب مباشرة الى العملية المخية لفهم رغباتهم».

د - محفظة الزبون المحلي – العالمي Customer (Local – Global) portfolio:

مجموعة من التوافقيات، كل توافقية يمكن ان تمثل محفظة للزبون المحلي – العالمي، وهذه التوافقيات تمثل المزيج الخلاق والفعال لافضل ما يمكن تحقيقه له سواء كان محلي او عالمي. وابرز خصائص هذه المحفظة، الآتي:

(اولا) تجمع بين الاتجاه نحو العولمة والملائمة مع المحلية.

(ثانيا) تتمتع برؤية عالمية والتنويع والحكمة المحلية.

(ثالثا) تتميز بمرونة عالية، وذلك بالانتقال من توافقية محلي – عالمي الى اخرى بحسب ظروف كل شركة وفروعها ومنتجاتها.

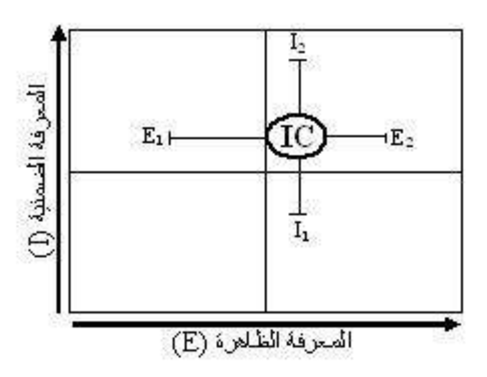
(رابعا) تحتاج الى خبرات متميزة قادرة على اختيار التوافقية الانسب، بحسب الظروف والمواقف المحيطة.(نجم، 1998: 3).

2- ماذا تعني محفظة رأس المال الفكري

ان موضوع محفظة رأس المال الفكري يتسم بالمحدودية والندرة، ومن ثم فان مفاهيم هذه المحفظة هي الاخرى قليلة او نادرة. وعلى الرغم الجهود الحثيثة سواء في المصادر الورقية او على الانترنيت لم نحصل الا على مفهومين اثنين، هما:

- مفهوم (Dainiels & Noordhuis ,2002:15)، ومفاده: توليفة من قدرات رأس المال الفكري التي يتم استنباطها من بطاقة الدرجات المتوازنة والمعايير المالية للمشروع، تعتمد في اختيار المشاريع الاقرب الى تحقيق الاهداف المطلوبة.

- مفهوم (Mouritsen & Bukh, 2003:1-3)، ومضمونه: توليفة من المعارف الضمنية والظاهرة التي يحملها الفرد ويتفاعل بها داخل المنظمة، ويتحدد حجم المحفظة بمجموع نوعي المعارف السابقة. ويوضح الشكل (3 - 9) محفظة رأس المال الفكري من وجهة نظر (Mouritsen & Bukh, 2003).



شكل (3 -9) محفظة رأس المال الفكري

Intellectual Capital Portfolio (ICP)

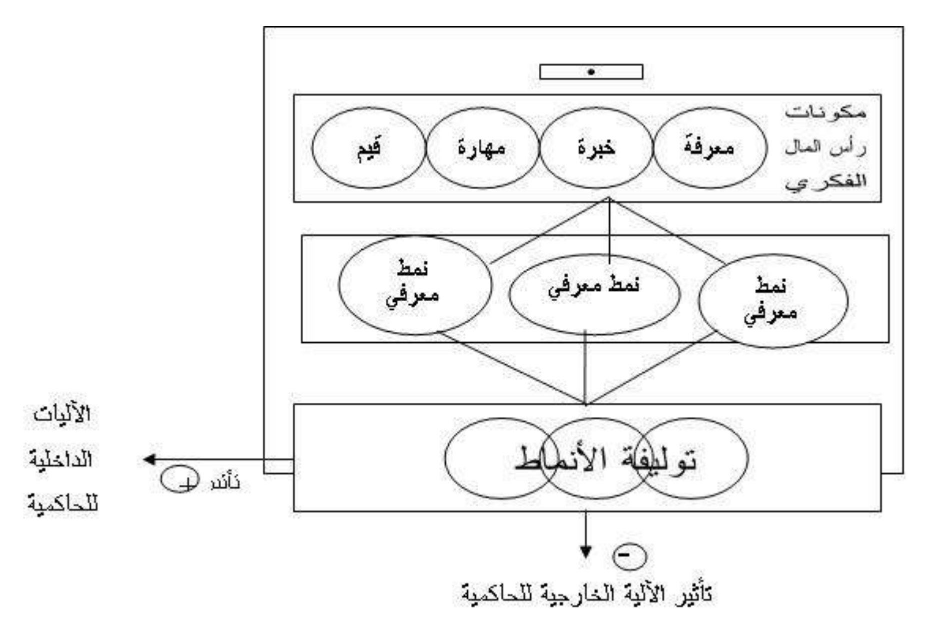
المصدر:(Mouritsen & Bukh, 2003**:**1-3**)**

ويتضح من الشكل (3 - 8) ان للمحفظة بعدين هما (المعرفة الضمنية) و(المعرفة الظاهرة) وان موقع رأس المال الفكري سيكون في النافذة التي تحقق اعلى مستوى من المعرفتين المذكورتين.

وبالاستناد الى الطروحات الفكرية السابقة يمكن أن نعرف محفظة رأس المال الفكري، بانها:

توليفة من الانماط المعرفية ذات تنويع طبقي، يتسم بها افراد يتمتعون بقدرات رأس المال الفكري، تتميز بعلاقات ارتباط سلبية كثيرة، وايجابية قليلة، تؤثر بمجملها في بعدي المحفظة (الاليات الداخلية للحاكمية) بشكل موجب لزيادة العائد و (الآلية الخارجية للحاكمية) بشكل سالب لتقليل المخاطرة.

ويصور الشكل (4 - 9) مكونات تعريف محفظة رأس المال الفكري.



شكل (4 -9) مكونات مفهوم محفظة رأس المال الفكري

3- خصائص محفظة رأس المال الفكري

نتيجة تحليل محتوى المصادر والمراجع المتخصصة من جهة، والافادة من التحليلات المتعلقة ببناء المحافظ (المالية، الستراتيجية، البشرية) من جهة اخرى. امكن تحديد خصائص محفظة رأس المال الفكري، وكما ياتي:

أ- اعتماد التنويع: يعد التنويع الخصيصة الاساس في بناء محفظة رأس المال الفكري، وتاسيسا على القراءات المتاحة، فان التنويع من الممكن ان ياخذ اشكالا متعددة، يمكن ان يصنفها الباحث في ثلاثة اشكال، وعلى النحو الاتي:

اولا) التنويع المحدد: يعتمد هذا الشكل من التنويع على عنوان الخصيصة الاساس ومكوناتها، فمثلا الخصيصة الاساس (القدرات العقلية، وتوليفها يتكون من: الاستيعاب، سرعة الادراك، الاستقراء، الاستنباط، التخيل، القدرة العددية).ومن ابرز الدراسات في هذا الاتجاه، دراسة (Robbins ,1998).

او تكون الخصيصة (المهارات المتقدمة، وتوليفها يتكون من:التفاوض، التعامل مع الزبائن، تمييز الفرص، استخدام الحاسوب، التعامل مع المشروعات المتعددة). ومن ابرز الدراسات في هذا الاتجاه دراسة (McGregor, 2004).

ثانيا) التنويع الشامل

يعتمد هذا الشكل من التنويع، على خلق توليفة بين خصائص متباينة او خصائص وانماط تفكير او موضوعات مستقلة، ومن ابرز الدراسات التي اجريت في هذا الصدد، دراسة (Guilford, 1967) التي جمعت بين المنهج التجريبي والمنهج السريري لفهم التعلم والمتعلم وتحليله. ودراسة (نجم، 1998) التي جمعت متطلبات الزبون العالمي والمحلي في محفظة واحدة هي محفظة (الزبون المحلي – العالمي).

ثالثا) التنويع الطبقي

يعتمد هذا الشكل من التنويع على تقسيم القدرات او/و انماط التفكير او/و المهارات او/و العلوم الى طبقات، وسحب نسبة او جزء من كل طبقة، وخلق توليفة منها تخدم غرض معين. ومن ابرز الدراسات بهذا الاتجاه دراسة مؤسسة (Kennel) للبحوث السلوكية التي حددت اربع طبقات لخصائص مدير المشروع الفعال، تحوي كل طبقة على مجموعة من الخصائص والمهارات التي تشكل بمجموعها وتفاعلها محفظة معرفية تمكنه من تحقيق القدرة التنافسية للمشروع الذي يقوده. (Graham & England ,2002:255). ويصور الشكل (5 - 9) طبقات دراسة (Kennel)

الطبقة / 1 حل المشكلات	الطبقة / 2 الهوية الادارية	الطبقة / 3 احراز التقدم	الطبقة/ 4 النفوذ
– التفكير التشخيصي	– القوة الادارية	– تحقيق الانجاز	– الذكاء
– التفكير المتسلسل	– الثقة بالنفس	– التطلع الى النتائج	– التفاعل
– التفكيرالمستوعب	– المرونة	– المبادرة	– بناء الفريق
–جمع المعلومات		– المعرفة بأساليب العمل	– ضبط النفس

شكل (5 – 9) طبقات دراسة (Kennel)

ب- اتخاذ الابعاد

يعد تحديد الابعاد الخصيصة الاساسية الثانية في بناء محفظة رأس المال الفكري، اذ تمثل مؤشرات قرارية لاختيار البديل الانسب، ومن الممكن ان تكون المحفظة (2 × 2)، (3 × 2)، او (3 × 3) . ويعتمد ذلك في ضوء مبررات بناء المحفظة وغاياتها الرئيسة، كذلك قد تكون عنوانات هذه الابعاد (العائد – المخاطرة) كما في المحافظ المالية او (الاسواق – المنتجات – النمو – المركز التنافسي – آليات داخلية – آليات خارجية). كما يمكن تحقيق توليفات متعددة من الابعاد من خلال المزاوجة بين الابعاد المالية والستراتيجية، فمثلا (الحصة السوقية – المخاطرة) او (المركز التنافسي – العائد). ويعتقد الباحث ان توليد توليفة الابعاد هو المهم لانه يحدد مؤشرات قرارية جديدة ويمنح مرونة في تركيب بعدين او اكثر قد تجمعها علاقة موجبة، كما هو الحال في (المركز التنافسي – العائد) او علاقة سلبية كما هو الحال في (الاليات الداخلية والاليات الخارجية).

ج- اتباع المراحل

يتفق الباحث تماما مع الطروحات السابقة، من ان عملية بناء المحافظ، ومنها محفظة رأس المال الفكري تستلزم المرور بمراحل منهجية منتظمة تؤمن آلية التصميم والبناء الصحيح. ففي دراسة (Markowitz ,1952:88) اعتمدت ثلاث مراحل لبناء المحفظة (الملاحظات، التوقعات، التفضيلات)، وفي دراسة (Linneman ,1982: 85)، اعتمدت عشر مراحل لبناء المحفظة الستراتيجية (تحديد الاهداف، تحديد وحدات الاعمال، تشخيص الخصائص، التحليل، التنبؤ البيئي، تحديد متطلبات

النجـاح، معـدل قـوة الاعمـال، التنبـؤ بالنتـائج، توزيـع الوحـدات علــى المصفوفة، الخصائص النهائية لدورات الاعمال).

وفـي دراسـة (Mouritson & Bukh ,2003:1) اعتمدت ثـلاث خطـوات فـي بنـاء محفظـة رأس المـال الفكـري (تحديـد المعرفـة الضـمنية، تحديـد المعرفة الظاهرة، تشخيص موقع توليفة المعرفـة الضـمنية والظـاهرة علـى المحفظة).

د- اجراء التحكيم

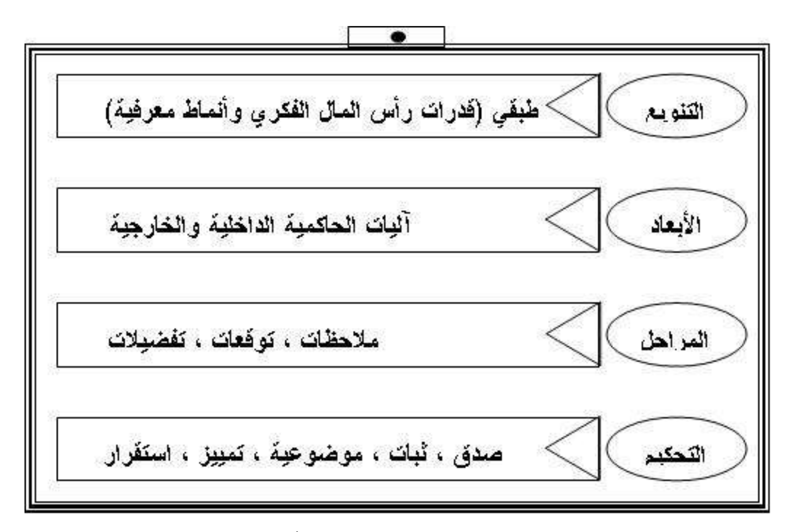
يفترض ان تحكم متغيرات المحفظة وابعادها للتأكد من صـدقها وثباتـها وموضـوعيتها وقـدرتها علـى التمييـز، ويفتـرض ان يطبـق التحكـيم علـى محفظة رأس المال الفكري باعتماد المؤشرات الاتية:

1- الصدق 2- الثبات 3- الموضوعية 4- القدرة على التمييز

5- الاستقرار

وعلى أساس مجمل الطروحات السابقة وتحليلاتها، فأننا نجتهد الـى مـا نعتقده صـواب ومفـاده: طالمـا يوجد للمعرفـة (Knowledge) شــيء متقدم يكملها ويتعمق في خفاياها يطلق عليه ما وراء المعرفـة (Beyond Know or Metacongnitve Knowledge) يهتم(بالرقابة النشطة الفاعلة أو التنظيم المتتـالي او المتنـاغم لأنشـطة المعرفـة وعملياتهـا لبلـوغ مهمـات معرفيـة متقدمة جداً).(الحموري والوهر:2005،53)(Phkiti,2003:46)

فـأن لـرأس المـال الفكـري شــيء اسـمه مـا وراء رأس المــال الفكـري (Meta Intellectual Capital) وهو (محفظـة رأس المـال الفكـري) والتـي تهتم بتنظـيم التوليفـة المناسـبة للانمـاط والقـدرات والاسـتعدادات واختيـار أسـاس تطبيقهـا لاعتمادهـا فـي اتخــاذ قـرارات مصـيرية تهـم مسـتقبل المنظمات.



شكل (6 -9) خصائص بناء محفظة رأس المال لفكري

الخلاصة:

تبين أن فكرة محافظ رأس المال الفكري مستمدة أساساً من فكرة المحفظة البشرية، وأن ضرورات تنويع القدرات والمهارات والخبرات أصبحت من عوامل النجاح الحاسمة لمنظمات الأعمال المعاصرة. وعلى هذا الأساس بدأت الكتابات، برغم محدوديتها، في اسس ومنطلقات بناء محافظ رأس المال الفكري وقد اتضح أن لهذه المحافظ مجموعة من الخصائص، أبرزها (التنويع، وتحديد الأبعاد، وإجراء الملاحظات واستشراف التوقعات وتحديد التفضيلات) ومن ثم إجراء التحكيم وقياس الاستقرار.

المصادر:

باللغة العربية

1. الظاهر، زكريا، (1999)، مبادئ القياس والتقويم في التربية، مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع، عمان.
2. عبد القادر، محمد محمود، (1979)، تقنين بطارية الاستعدادات العامة، المركز القومي للبحوث الاجتماعية والجنائية، القاهرة.

باللغة الإنكليزية

3. Anastasie, A.,(1990), Psychological Testing, 6th Ed, Macmillan, New York.
4. Grosse. C, etal, (2001), Global Business Strategy, Thunderbird The American Graduate School of International Management , John Wiley & Sons , Inc, New York.
5. Ebel, K. ,(1972) , Essentials Of Educational Measurement, 2nd Ed, Prentice – Hall. New Jersey.

الدوريات:

باللغة العربية

6. العنزي، سعد، (2004)، فلسفة ادارة المصارحة بالارقام – منهج ثوري في مشاركة العاملين بمنظمات الاعمال، مجلة الادارة والاقتصاد، العدد (52).
7. نجم، عبود نجم، (1998)، محفظة العميل المحلي – العالمي -، اخبار الادارة، العدد (23)، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة.

باللغة الإنكليزية

8. Guilford, V., (1965), Intelligence, American Psychologist, No:21.
9. Guilford, J.,(1987), Three Faces Of Intellect, American Psychologist, Vol:42, No:8.

10. Guilford ,J.,(1980), Cognitive Study What Are They? Educational & Psychological Measurement , Vol:40, No:3.
11. Spender, J., Making Knowledge, The Basis Of A Dynamic Theory Of The Firm , Strategic Management Journal, Vol: 17, Winter Special Issue.
12. Harrison ,S., & Sulliran, P. ,(2000), Profiting Form Intellectual Capital Learning Form Leading Companies, Journal Of Intellectual Capital , Vol:1, No:1.
13. Cropley, A.,(1972), A Five Year longitudinal Of The Validity Of Creativity Test , Develop Psychology , N0:6.

التقارير:

باللغة الإنكليزية

14. Daniels, H., & Noordhuis, H., (2002), Management Of Intellectual Capital By Optional Portfolio Selection, International Conference On Practical Aspects Of Knowledge Management Published In Pracuel aspect Of Knowledge Management. Springer Lecture Notes On artificial intelligence, ,No:2569, Vienna.
15. Ree, M, , & Earles, T. , (1990), Differential Validity Of Differential Aptitude Test, USAFLRL Technical Report 89-59 , May 21.
16. Ree, M., & Earles, T. ,(1990) , Differential Validity Of Differential Aptitude Test, USAFRL Technical Report 89 - 59, May 21.

الرسائل:

باللغة العربية

17. صالح، احمد علي، (2001)، انماط التفكير الاستراتيجي وعلاقتها بعوامل المحافظة على رأس المال الفكري – دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع الصناعي الاشتراكي، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد، غير منشورة.
18. ادريس، محمد ناجي، (2001)، تصميم برنامج تدريبي لتطوير اداء القيادات التربوية اليمنية باستخدام اسلوب تحليل النظم، اطروحة دكتوراه فلسفة، ادارة تربوية، مقدمة الى كلية التربية – الجامعة المستنصرية، غير منشورة.

الفصل العاشر
إدارة رأس المال الفكري في ضوء إنتاجية العمل المعرفي

من المتوقع بعد قراءة هذا الفصل والإطلاع على مضامينه الفكرية وتحليلاته النظرية والإجرائية أن تكون قادراً على أن:

تفهم طروحات رائدة الإدارة في القرن العشرين Peter F – Drucker، حول:

أسباب الحاجة إلى رفع إنتاجية العمل في مجال المعرفة والخدمات.

الطريقة التي إعتمدها Taylor في تقليل الصراع الطبقي داخل المصنع.

التساؤلات الأساسية لـ (Alton mayo) في صياغة نظرية العلاقات الإنسانية.

إطار عمل المخططون في الشركة.

تصنيف وظائف العمل المعرفي.

أكد (Peter F. Drucker) في بحثه حول تحديات الإنتاجية أن أكبر تحدٍ سيواجه المديرين في الدول المتقدمة والنامية على حدٍ سواء، يتمثل في قضية جوهرية، ألا وهي مسألة إنتاجية العمل في مجال المعرفة والخدمات، ويعتقد أن مثل هذا التحدي سيهيمن على أعمال تلك الدول، ولعقود عدة قادمة في القرن الحادي والعشرين، وأكثر من ذلك أنه سيحدد بنية المجتمعات ونوعية الحياة فيها*.

في السنوات الـ (130) الأخيرة الماضية، قد ازدادت إنتاجية صناعة المواد وتحريكها في مجال التصنيع والتعدين والزراعة والبناء والنقل في الدول المتقدمة بنسبة سنوية تراوحت بين (3%-4%). أي بمقدار (45) مرة زيادة على المستوى الكلي. وفي ضوء هذا النمو المتسارع تحققت مكاسب لتلك الدول وشعوبها، إذ ازدادت الرفاهية وتحسن الدخل الجاهز للاستعمال عند الحاجة وشراء الطاقة، وتوسع النمو في التعليم والرعاية الصحية. ولعل أهم ما يذكر هنا، أنه قبل عام (1914) كان الفرد في تلك الدول يعمل ما يقارب (3000) ساعة في السنة. في حين اليوم أن الفرد العامل الياباني مثلاً لا يعمل أكثر من (2000) ساعة سنوياً، والأمريكي يعمل بمتوسط سنوي (1800) ساعة. وفي ألمانيا أن العمل السنوي للفرد الواحد يقدر بـ (1650) ساعة.

إن إنتاجية الصناعة في الولايات المتحدة خلال عقد الثمانينات من القرن الفائت بلغ زيادتها (3.9) سنوياً. وتعد هذه النسبة أكبر، وبشكل نسبي، عن الزيادة السنوية في اليابان وألمانيا. وأما الزيادة في إنتاجية الزراعة، فقد بلغت في أمريكا ما بين (4%-5%) وهي أكبر وأبعد من أي زيادة أخرى في أي مكان في العالم، ومن أي وقت مضى.

ويؤكد المختصون في الاقتصاد الصناعي إن ثورة الإنتاجية قد انخفضت بسبب وجود عدد غير قليل من الأفراد المستخدمين في قطاعات الصناعة وتحريك المواد، يتطلب رفع إنتاجية عملهم. ويعد هذا الأمر حاسماً للغاية في الوقت الحاضر أكثر من الماضي. ويشكل هذا العدد على

(*) ترجمة بتصرف مع إضافات للمقالة أدناه، وتصورات أخرى لنفس الباحث في كتاباته لحد عام 2004.

Peter F. Drucker, The New productivity Challenge, Harvard Business Review, Nov.-Dec., 1991.

وفق حسابات دقيقة ليس أكثر من (1-5) من قوة العمل الكلية في الاقتصادات المتقدمة. كما أن هذه القوة العاملة حتى في اليابان التي ما تزال تصنع بشكلٍ كبير، لم يكن بمقدورها أن تزيد الإنتاجية في الصناعة لإدامة نموها الاقتصادي. والحقيقة التي تفيد هنا أن الغالبية العظمى من العاملين في اليابان هم من المستخدمين في مجال المعرفة والخدمات وإن إنتاجية هؤلاء العاملين بالطبع واطئة شأنها شأن أي دولة متقدمة أخرى. وعندما تكون نسبة المزارعين (3%) فقط من السكان الفعال في العمل، كما هو الحال في أمريكا واليابان وألمانيا فإن أرقام الزيادة في مخرجاتها لا تضيف شيئاً إلى إجمالي إنتاجيتها على المستوى الكلي، ولا على ثرواتها. ولذلك فإن الأولوية في اقتصاد تلك الدول المتقدمة تتمثل في رفع إنتاجية العمل في مجال المعرفة والخدمات. ويؤكد المختصون أن الدول التي تعطي لمثل هذه الأولوية تلك الأهمية المناسبة، ستهيمن على القرن الحادي والعشرين اقتصادياً وإدارياً في النتيجة النهائية. على أية حال، ومن أكثر التحديات الاجتماعية الملحة التي ستواجه تلك الدول أيضاً، ستكون في زيادة إنتاجية العاملين في مجال المعرفة تحديداً. وما لم يواجه هذا التحدي، فالعالم المتقدم سيشهد توترات اجتماعية وزيادة في التناقضات المجتمعية، وظهور القطبية وزيادة التطرفية (Radicalization)، وحتى من الممكن حدوث الصراع الطبقي.

وفي الاقتصادات المتقدمة أن فرص العمل والتطوير المهني ستكونان محدودة جداً وبخاصة فيما يتعلق بأولئك المتخرجين من المدارس العالية والجامعات، والمؤهلين في مجال المعرفة. ويبقى أن عدد هؤلاء الأفراد سيكون قليلاً عادة، وسيتفوق عليهم عددياً أولئك الذين تنقصهم المؤهلات للقيام بأي شيء باستثناء الأعمال ذات المهارات الواطئة، والذين يكون مركزهم الاجتماعي مثل مركز البروليتاريا (أحد أفراد طبقة العمال) قبل مئة سنة وهم الفئة من الجمهور ذات الثقافة المنخفضة وغير الماهرة الذين أكتضت بهم المدن ومصانعها المنتشرة.

عند أوائل عام (1880) كان قد تخوف عدد من المراقبين في الأوساط السياسية من شبح الصراع الطبقي بين البروليتاريين الصناعيين والطبقة البرجوازية. وكان (Karl Marks) الشخص الوحيد الذي توقع إن فقر البروليتاريا سوف يؤدي إلى ثورة حتمية. وأما (Beniamin Disraeli) الذي عد من أكبر المحافظين في القرن التاسع كان على قناعة تامة

بالصراع الطبقي الحتمي. وهذا (Henry James) مؤرخ الثورة الأمريكية والأرستقراطية الأوربية، فهو الآخر قد تخوف من فكرة الصراع الطبقي الحتمي، وعده محوراً أساسياً في روايته (The Princess Casamassima).

لقد هزمت هذه التنبؤات كلها التي بدت في حينها معقولة بوصفها مؤشرات شخصية لمعاصريها، والذي هزمها (Fredrick W. Taylor) إذ تفجرت على يده ثورة الإنتاجية عام (1881)، وذلك عندما بدأ بدراسة الطريقة المألوفة التي يستخدمها العامل في جرف الرمل. وتايلور هذا الشخص عمل في مصهر للحديد قد أفزعته العلاقة المريرة بين المدراء والعمال، وخشي فعلاً أنه قد تؤدي تلك العلاقة التضادية أخيراً إلى صراع طبقي، فشرع إلى تحسين كفاءة العمل الصناعي. وبالفعل أن جهود تايلور قد أدت إلى تفجير الثورة التي سمحت للعاملين في الصناعة بالحصول على أجور الطبقة الوسطى، وتحقيق منزلة ما قبل الطبقة هذه، على الرغم مما ينقصها من مهارة وتعليم.

وبحلول عام (1930)، واستناداً إلى توقعات كارل ماركس، فإن ثورة البوليتارية يجب أن تكون أمراً واقعاً، إذ تصبح طبقة برجوازية، وأما الآن، فقد حان الوقت لثورة إنتاجية أخرى. وفي هذه المرحلة على أية حال، سيكون التاريخ إلى جانبنا كما يقول (بيتر دركر). ففي القرن الماضي تعلمنا الكثير عن الإنتاجية وأساليب تحسينها، ويكون يكفينا هنا أن نتعرف على حاجتنا للثورة، وكيف نبدأها.

إن العاملين في مجال المعرفة والخدمات يشمل مداهم الفعلي علماء البحوث والأطباء إلى جانب مصممي الأزياء ومديري المخازن، إلى الذين يبلغ أعمارهم (16) سنة من الذين يعدون أكلات الهمبركر في مطاعم الأكلات السريعة بعد ظهر أيام العطل. وكما تشمل الفئات أيضاً أولئك الأفراد الذين يستدعي عملهم أن يكونوا مشغلي الأجهزة مثل عمال غسل الأطباق، بوابي العمارات، والعاملين في إدخال البيانات وتهيئتها.

على الرغم من تنوع هؤلاء الأفراد آنفي الذكر في المعرفة والمهارة والمسؤولية والمنزلة الاجتماعية والأجور، إلا أنهم يتماثلون بشكلٍ بارز في نقطتين حاسمتين هما: ما الذي يحول دون رفع إنتاجيتهم؟ ومن الذي يساعد على تحسينها وزيادتها؟ وأول شيء تعلمناه هنا، كان بمثابة صدمة قاسية-هو ما الذي يحول دون رفع الإنتاجية؟ فرأس المال لا يمكن أن يعوض عن العمل، كما أن التقنية الحديثة بحد ذاتها لا يمكنها توليد إنتاجية

أعلى. ففي صناعة السلع وتحريك المواد، أن رأس المال والتقنية هما عنصرين مهمين من عناصر الإنتاج على وفق المفهوم الاقتصادي. أما فيما يتعلق بالمعرفة والخدمة فهما أدوات للإنتاج.

والفرق أن عاملاً يمكن أن يحل محل العمل، فيما قد تستطيع أو لا تستطيع الآلة فعل ذلك. وأن مدى مساعدة الأدوات في تسهيل الإنتاجية أو إلحاق الضرر بها، فيعتمد ذلك على ما يفعله الأفراد بالأدوات التي وضعت لهدف معين أو على مهارة مستخدميها.

منذ (40) أربعين سنة مضت على سبيل المثال كنا متأكدين أن كفاءة الحواسيب ستؤدي إلى تخفيض كبير في الوظائف الكتابية وموظفي المكاتب. وأن الرغبة في إنتاجية أكبر قد أدت إلى استثمارات ضخمة في أجهزة معالجة البيانات التي هي الآن تنافس تلك التقنية في معالجة المواد (وهي الآلية التقليدية). ومع ذلك فإن الموظفين الإداريين والعاملين في المكاتب قد نمت الحاجة لهم بمعدل أسرع من قبل دخول تقنيات المعلومات. ولم يكن هناك بالحقيقة زيادة في إنتاجية العمل الخدمي. والمستشفيات تقدم لنا مثالاً حياً في هذا الجانب، ففي أواخر الأربعينيات، كانت تعج بالعمل وباستثمارات قليلة في مجال رأس المال، باستثناء تلك الاستثمارات المتعلقة بالبناء وتأثيث الردهات. كما أن عدد المستشفيات المرموقة في أمريكا حتى آنذاك لم يكن لديها شعبة للأشعة أو شعبة للمختبرات. في حين أنها تستثمر مبالغاً كبيرة في الأجهزة فوق الصوتية والفحص البدني، ومعدات تحليل الدم والأنسجة، وعدد آخر من التقنيات الخدمية. ولقد كان لكل قطعة من هذه الأجهزة والأدوات مردودها المالي في جذب المزيد من المرضى ذوي القدرات العالية في الدفع. ولكن على الرغم من ذلك أنه باستعمالها لم يقلص عدد العاملين المستخدمين فيها مطلقاً.

والحقيقة التي تقال هنا، أن زيادة كلفة الرعاية الصحية في مختلف أرجاء العالم جاءت من زيادة رؤوس الأموال والقوى العاملة المستخدمة في المستشفيات. وعلى كل حال، أن المستشفيات في الأقل قد زيدت، وبشكل جوهري من طاقات أدائها. وفي الأنشطة الأخرى من المعرفة والعمل الخدمي فهناك فقط الكلف العالية، والاستثمارات الباهضة والمزيد من الأفراد العاملين.

فلذلك، أن الزيادة المكثفة في الإنتاجية، هي الطريق الوحيد للخروج من هذا المأزق. وهذه الزيادة يمكن أن تأتي فقط عبر ما دعى إليه تايلور، وهو العمل النشيط السريع. وببساطة أن الذي عناه تايلور هنا هو العمل بإنتاجية أكثر من دون تقاعس بالجهد وخسارة في الوقت. فالعالم الاقتصادي يرى أن استثمار رأس المال يعد بمثابة المفتاح إلى الإنتاجية، في حين يعطي الرجل الفني الأهمية للمكائن الجديدة. ومع هذا فإن القوة الأساسية التي وقفت إلى جانب التفجير الإنتاجي كانت تعمل في الماضي بشكلٍ نشيط جداً. مما يذكر هنا، أن استثمار رأس المال واستعمال التقنية الملائمة كانتا غزيرتين في الاقتصاد المتقدم خلال المئة سنة الأولى من الثورة الصناعية، وكذلك الحال قد كانت في المئة سنة الثانية. وقد جاء ذلك كله بالطبع من خلال العمل النشيط الذي جعل الإنتاجية في مجال الصناعة تأخذ مجالها في الزيادة والنمو.

وهكذا، كانت الحالة فيما يتعلق بالمعرفة والخدمات، ففي ميدانهما أن العمل السريع البارع سيكون هو المفتاح الوحيد في زيادة الإنتاجية. والأكثر من ذلك أنه سيكون مفتاحاً أكثر تعقيداً يتطلب النظر فيه بتمعن، ثم العمل بأساليب جديدة لم يكن يحلم بها تايلور نفسه.

في محاولة تايلور بدراسة جرف الرمل، إن السؤال الذي أهتم به هو: كيف يجري هذا؟ وبعد مرور قرابة (25) عام، عندها شرع (Alton Mayo) وزملائه من جامعة ميتشيغان عند بداية (1920) في تحطيم الإدارة العلمية لتايلور واستبدالها بما سمي فيما بعد بحركة العلاقات الإنسانية.

لقد ركز (مايو) على السؤال نفسه فمن خلال تجاربه في شركات وسترن الكتريك الأمريكية وخبراته النظرية والعلمية سأل:

- كيف يمكن لمعدات التلفون أن تعمل بشكلٍ أفضل؟ إذ طالما أن المهمة هذه تتعلق بصناعة الأشياء، فالمهمة أكيد ستكون صحيحة للوصول إلى ما هو أفضل في أداء العمل. أما في مجال المعرفة والخدمات، فإن الأسئلة ذات الصلة بزيادة الإنتاجية والعمل السريع النشيط يجب أن يكون على النحو الآتي: ما هي المهمة؟ وماذا نحاول أن ننجز؟ ولماذا ننجزها ككل؟
- إن أسهل وربما يكون أكثر المكاسب الإنتاجية في حقل هذا العمل، يأتي من تحديد المهمة وتعريفها، وإهمال ما لا ضرورة له. وهناك

مثـال قـديم فـي الإدارة لا يـزال يطـرح للدراسـة بوصـفه حالـة. ففـي معالجة الطلبـات البريديـة فـي شـركة (Sears Roebuck) بين عـامي (1906-1908) قد تخلصت هذه الشركة من عملية استهلاك الوقت في عد النقود المتدفقة عن طريق الطلبات البريدية. فبدلاً من فتح الأغلفة التي تحوي النقود المصـاحبة للطلبات، عملت الشركة على وزنها أوتوماتيكياً. والحقيقة أنه فـي تلك الأيام كـان زبائن الشركة يدفعون بالعملة المعدنية. فإذا كان وزن المظروف يطابق أو يقارب مبلغ الطلب بحدود ضيقة فلا يفتح المظروف. وخلال سنتين أدت هذه الخطوات إلى زيادة بمقدار عشرة أمثال في إنتاجية العملية الكلية للطلبات البريدية.

- وبصورة مماثلة عملت شركة تأمين أمريكية كبرى، إذ زادت من إنتاجية قسم تسوية الدعاوى بمعدل خمس أمثال أي معدل (15) دقيقة لكل معاملة وجعلته (3) دقيقة عن طريق التخلص من التدقيق المفصل على المعاملات باستثناء الطلبات الكبيرة. فبدلاً من التحقق في (30) فقرة كما كان يجري في السابق، فإن المدققين أكتفوا بأربعة فقرات سواء أكانت هذه الوثيقة التأمينية قيد التنفيذ، أم أن المبلغ المدون يطابق المبلغ المطالب به، أم أن حامل الوثيقة يطابق شهادة الوفاة، أم أن أسم المستفيد يطابق أسم المراجع.

- إن الذي حث على التغيير هو السؤال: ما هي المهمة؟ ومن ثم كانت الإجابة دفع استحقاقات الوفاة بأسرع طريقة ممكنة وأرخصها. هذا مثال في مجال المعرفة والخدمات وغيرها كثيرة تحدث في المستشفيات عندما تملأ استمارات دخول مريض الطوارئ وأخذت تستبعد معظم الأعمال غير الضرورية. وذلك كله ينطلق من سؤال واحد محدد هو ما هي المهمة؟ ثم جاءت الإجابة للتخلص من الأعمال غير الضرورية ليكون أداء الخدمة أكثر أهمية ويأتي بنتائج أكبر.

- ولنتأمل قليلاً كيف أن شركة كبيرة متعددة الجنسيات أعادت تحديد خططها الإستراتيجبة. فلسنوات أعد اختصاصيو التخطيط والمؤلف عددهم من (45) شخصية ذات مستوى راقٍ من التعليم والمعرفة والخبرة، سيناريوهات إستراتيجبة بتفصيلات دقيقة. وكانت الوثائق

التـي أعـدت لهـذا الغـرض مـن الطـراز الأول إذ تغـري الجميـع أن يطالعها. تسأل أحد المهندسين الجدد.. مـا هـي المهمـة؟ وأجـاب نفسـه بإعطاء عملنـا التوجيـه والأهداف والإستراتيجية الملائمـة لتحقيقهـا. ولقد استغرقت السيناريوهات أربعة أعوام من العمل الجاد مع وجود إخفاقات. ولكن اختصاصيي التخطيط كانوا يعملـون فـي إطـار ثـلاث أسئلة جادة تقع في إطار عمل الشركة وهي:

- ما هو نوع السوق المطلوب لتأمين الريادة والقيادة له؟
- ما هو الأداء المبدع المطلوب لدعم الموقف هذا؟
- ما هي أقل نسبة للفوائد المطلوبة لإطفاء رأس المال؟

ومـن ثـم عمـل المخططـون مـع المنفـذين فـي كـل مهمـة لرسـم خطـوط إستراتيجية عريضة لتحقيق هذه الأهداف تحـت ظـروف اقتصـادية مختلفـة تقع بين تأكد ومخاطرة وعدم تأكد.

- عندما يصنع الأفراد ويحركوا المواد، فإنهم يقومـون بمهمـة واحـدة، وفي وقت واحد. والفرد العامل الذي رصده (تايلور) يجرف الرمل، وإنه لم يكن يشعل النـار فـي الفرن، وإن النسـاء فـي غرفـة التسـليك اللاتـي رصـدهن (مـايو) كـن يجـرين لحـم الأسـلاك، ولـم يفحصـن أجهزة التلفون المنجزة. والفلاح في (أيوا) الذي يبذر القمح ينزل من جراره لحضور اجتماع.

إن المعلومات والخدمات بوصفهما مجـالين مهمـين فـي الوقـت الحاضـر يتطلبان التركيز والدراسة بكثرة. فالطبيب الجراح لا يـرد علـى المكالمـات الهاتفية في غرفـة العمليـات. وكـذلك المحـامي لا يفعـل الشـيء نفسـه عنـدما يتشاور مع زبونـه، ولكـن فـي منظمـات المعرفـة والخـدمات، فـإن المهمـات المشـتتة تكـون أكثـر فـأكثر وتكـاد تكـون معيـاراً ثابتـاً لهـا. فالممرضـات يصرفن نصف الوقت في العمل الذي تعلمنـه ويصـرف لهـن رواتـب للقيـام بوظيفة التمريض. أمـا النصـف الآخـر مـن الوقـت، فيصـرف فـي الأنشـطة التي لا تتطلب مهارة أو معرفة، ولا تضيف شيئاً إلى الرعايـة الصـحية أو القيمة الاقتصـادية لهـا، والتي لها علاقة ضعيفة في رعاية المريض والسهر على رعايته. وهذا يعني أن الممرضـات قد أنشغلن فعلاً بتلال من الأعمـال الورقية ذات الصلة بالرعاية الطبية.

والموقف في التعليم العالي لا يختلف كلياً عن الحالة السـابقة، فـإن قسـماً كبيراً من الكليات أو الجامعات تصرف المزيد من الساعات في اجتماعـات

ولجان بدلاً من التدريس في قاعات الدراسة وتوجيه الطلبة أو القيام بالبحوث وإجراء الاستشارات. والكثير من هذه اللجان يمكن انتقادها وبإمكانها أن تقدم الأفضل وبوقت قليل لو كان عدد أعضائها ثلاثة مثلاً بدلاً من سبعة. ورجال المبيعات أيضاً مشتتو الجهود، ففي مخازن المفرد يصرفون وقتاً كثيراً في خدمة الحواسيب، وليس في خدمة الزبائن. وربما يكون هذا السبب الرئيس للانخفاض الثابت في إنتاجيتهم بوصفهم مسؤولين عن المبيعات وتحقيق العوائد المناسبة. ويؤكد المهتمون أن رجال المبيعات في الميدان يمضون ثلث وقتهم في ملأ التقارير أكثر من الإطلال على الزبائن. ويجلس المهندسون في اجتماعات جلسة تلو الجلسة في حين يجب أن يكونوا منشغلين في مراكز عملهم.

كل ما تم طرحه من أمثلة لا يعد تعزيزاً للعمل، وإنما أضعاف له، فهو يدمر الإنتاجية ويستهلك الإبداع، ويقلل المعنويات. فالممرضات يخدمن المظاهر ويشكين دائماً من عدم قدرتهن على صرف المزيد من الوقت للعناية بالمرضى. ويعتقدن بالتالي أن أجورهن متدنية قياساً بقدراتهن في العمل. في حين يعتقد مدراء المستشفيات بأن أجور الممرضات مرتفعة فيما يتعلق بالوظيفة الكتابية غير الماهرة التي يقمن بها. إن علاج هذه الحالة سهلاً ويتم بالاستناد بأنه يجب التركيز على العمل الفعلي أو الحقيقي وهو مهمة العناية بالمرضى. وهناك القليل من المستشفيات الأمريكية مثلاً قد أخذت الأعمال الكتابية من الممرضات وأعطتها إلى الموظف الكاتب الذي يرد على المكالمات الهاتفية ويرتب باقات الزهور التي يرسلها الأصدقاء والأقارب. إن مستوى الرعاية بالمريض، وعدد الساعات المكرسة له من الممرضات قد أرتفع وبشكلٍ حاد. ومع ذلك، قد استطاعت المستشفيات بتخفيض عددهن بنسبة ربع أو ثلث وزيادة رواتبهن بالتالي لأجل إجراء مثل هذه التحسينات فيقع علينا كما يقول (دركر) أن نطرح مجموعة أخرى من الأسئلة عن كل ما يتعلق بأعمال المعلومات والخدمات وهي:

- عن أي شيء ندفع الأجر؟
- ما هي القيمة المضافة لأداء المهمة؟

إن الجواب لن يكون واضحاً على الدوام، وبالطبع أن ذلك يرتبط حسب قول (تايلور) بما يولده من مكاسب على مستوى الإنتاجية والربحية.

ومع كل التأثير الهائل لنظرية (فريدريك تايلور)، فإن الإدارة العلمية له كان لها وقع سيئ ولا سيما على المستوى الأكاديمي، وربما كان السبب

الرئيس هو الحملة المستمرة لنقابات العمال الأمريكية التي شنتها على النظرية وعلى تايلور شخصياً عند مطلع القرن الماضي. فالنقابات عارضت تايلور لاعتقادها بأنه مناهضاً للعمل ومناصراً للإدارة، وهو لم يكن هذا أو ذاك، وكانت خطيئته الكبيرة هو تأكيده على عدم وجود شيء مثل (المهارة) في صناعة الأشياء وتحريكها، وأن جميعها متشابهة، وأنه يمكن تحليل الكل خطوة بخطوة بوصفه سلسلة من العمليات التي يمكن ربطها فيما بعد في أي نوع من العمل.

إن أي واحد من أرباب العمل آنذاك يرغب في تعلم هذه العمليات سيكون في المقدمة ويحقق أرباحاً عالية فضلاً عن استطاعته القيام بالعمل بكفاءة عالية. وكان لهذا التوكيد من (تايلور) فيما يتعلق بنقابات العمال في عام (1900) بمثابة هجوم مباشر على العمالة والمهارات. وكان هذا واقعاً ملموساً فيما يتعلق بالنقابات القوية، والتي كانت تهيمن على العديد من الشركات الصناعية المهمة في أمريكا مثل الصناعة العسكرية وأحواض السفن البحرية إذ تجري تصنيع المنتجات في وقت السلم للدوائر العسكرية بعد الحرب العالمية الأولى.

ولقد كانت المهنة آنذاك فيما يتعلق بالنقابات سراً لا يجوز لأي عضو إفشاؤه. وكان مصدر قوتهم السيطرة أو التحكم بالتدريب على المهنة التي كانت تدوم لخمس أو سبع سنوات. وكان مثل هؤلاء العمال يتقاضون أجوراً عالية جداً تفوق أجور الطبيب في يومنا هذا وثلاثة أضعاف ما يتقاضاه العامل الأول لتايلور.

ولا عجب أن تثير تأكيدات (تايلور) هؤلاء العمال الأرستقراطيين. فالاعتناء بسر المهنة والمهارة كما جرى في تلك السنوات الطويلة من تعلم المهنة إذ كان ضرورياً للحصول على الاثنين معاً. والحقيقة أن (هتلر) دخل الحرب ضد الولايات المتحدة مستنداً على قوة هذه الفرضية معتقداً الحاجة إلى خمس سنوات أو أكثر لتدريب عمال مهنيين في البصريات (تكون مهاراتهم مهمة في الحرب الحديثة). وسيكون ذلك في الأقل قبل أن تزج أمريكا بجيش قوي مؤثر وقوة جوية جبارة في أوربا، ولهذا فلقد أعلن الحرب بعد هجوم اليابان على ميناء (برل هاربر). ومن هنا نعلم الآن كم كان (تايلور) مصيباً في رأيه الذي طرحناه، فلم يكن لأمريكا مهنيون

ماهرون في صناعة البصريات عام (1941) وأن الحرب الحديثة فعلاً تطلبت علم بصريات دقيق بكميات كبيرة.

ولدى تطبيق أساليب (فريدريك تايلور) في الإدارة العلمية خلال بضعة أشهر استطاعت أمريكا تدريب العمال شبه الماهرين لإنتاج بصريات تفوق تلك التي صنعتها ألمانيا على خطوط إنتاج معاملها. وفي ذلك الوقت فإن العمال الأوائل في إنتاجيتهم المتزايدة أخذوا يجدون المزيد من المال أكثر من أي مهني ماهر في عام (1911) كان يحلم بها آنذاك.

وفي نهاية الأمر فإن العمل المعرفي والخدمي قد يكون شبيهاً بصناعة الأشياء وتحريك المواد (أي العمل فقط) إذا ما استخدمنا الشعار القديم للإدارة العلمية (وهذا في الأقل ما نادى به حلفاء تايلور المناوئون الراديكاليون للذكاء الصناعي) ولكننا هنا نعد العمل المعرفي وأنشطة الخدمات (كعمل فقط)، ولا نفترض بأنهما متجانسين. وبالأحرى يمكن تصنيف هذه الوظائف إلى ثلاثة أصناف متميزة بالنظر إلى الأداء الإنتاجي لكل وظيفة معطاة. وتحديد الأداء هو الخطوة الثالثة نحو العمل بشكلٍ أفضل.

لنأخذ العلماء في بحوثهم التي يجرونها في المختبرات حيث الكمية تكون ثانوية فيما يتعلق بالنوعية فإن عقار واحد بمقدوره أن يحقق مبيعات سنوية تبلغ (500) مليون دولار ويهيمن على السوق لسنوات، ويكون ذا قيمة أكثر من عشرين عقار ذات مبيعات سنوية تبلغ (20) مليون دولار أو (30) مليون دولار لكل عقار. إن المبدأ نفسه يطبق على السياسات الإدارية أو القرارات الإستراتيجبة فضلاً عن الأعمال الأقل أهمية مثل تشخيص الطبيب أو وضع التصاميم من المهندس أو محرري الصحف في المجلة.

إن في كل من هذه الأمثلة سابقة الذكر لا نعرف كيفية تحليل العملية التي تنتج نتائج للنوعية. ولهذا، ولكي نرفع الإنتاجية فعلينا أن نسأل: ما الذي يعمل؟ والصنف الثاني يشمل أغلبية العاملين في المعلومات وأعمال الخدمة:- الوظائف التي تكون فيها النوعية وكمية الأداء. وإن مخازن المفرد تعد مثالاً لذلك، فالحصول على زبون راضٍ يكون أمراً مهماً بقدر أهمية النقود التي تدون في قسيمة البيع ولكنها ليست سهلة التحديد. وما يشبه ذلك رسم التصاميم الهندسية من حيث عدد الرسوم التي تنجز ونوعيتها، وهكذا الحال فيما يتعلق بالأعمال الهندسية الأخرى وسماسرة المبيعات في مكاتب السمسرة والتقنيين والطبيين ومديري فروع

المصارف والمخبريين والممرضات،...الخ. ولهذا فإن رفع مستوى الإنتاجية في هذه الوظائف يطرح نفس السؤال: ما الذي يعمل؟ وتحليل العملية خطوة بخطوة وعملية بعد عملية. وأخيراً: الصنف الثالث توجد العديد من الوظائف الخدمية الجيدة (البرادة، إنجاز معاملات المتوفين، ترتيب الأسرّة في المستشفيات،...الخ) يعرف فيها الأداء بأنه صناعة ونقل أشياء، أي حسب الكمية (مثلاً عدد الدقائق اللازمة لترتيب سرير في المستشفى بصورة جيدة).وفي هذه الأعمال الإنتاجية تكون النوعية في الأساس قضية أو مسألة معيار خارجي أكثر من كونها صيغة للأداء بحد ذاته. ولذلك فإن تحدي المعايير أو المقاييس وبناءها في سير العملية يكون مهماً، ولكن ما أن يجري هذا فإن تحسين الإنتاجية الفعلية سيحدث من خلال الهندسة الصناعية التقليدية أي من خلال مهمة مواكبة العمليات البسيطة الفردية مع الوظيفة الكاملة. لذا فإن تحديد المهمة وتركيز العمل على المهمة وتعريف الأداء: فهي النقاط نفسها التي تمثل الخطوات الثلاثة التي تحقق النمو الأساسي في الإنتاجية-وربما أكثر ما نستطيع الوصول إليه في أي وقت. وعندئذٍ وبموجب اكتساب الخبرة فإن زيادة الإنتاجية ستساوي إن لم تتجاوز ما حققته مدارس الهندسة الصناعية والإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية في ميدان الصناعة. وبعبارة أخرى إن الثورة الإنتاجية التي نحتاجها هي في المجال المعرفي والأعمال الخدمية، ولكن بشرط أساسي واحد هو أن يتم تطبيق ما تعلمناه في الإدارة والاقتصاد منذ الحرب العالمية الثانية عن زيادة الإنتاجية وتحسينها في مجال صناعة السلع. والخطوة الرابعة تجاه تحقيق العمل الأفضل هو المطلوب من الإدارة أن تشرك أولئك الأفراد الذين يؤدون الأعمال بهدف جعلهم أكثر إنتاجية، والهدف من ذلك بالطبع هو بناء مسؤولية للإنتاجية والأداء في كل مجال معرفي وخدمي بغض النظر عن المستوى والصعوبة والمهارة.

لقد تعرض (فريدريك تايلور) إلى الكثير من الانتقادات أبرزها عدم طرحه أسئلة على العمال الذين درس حالتهم بخصوص رأيهم عن عملهم وكيفية تحسينه. وكذلك أن (التون مايو) لم يفعل ذلك فهو الآخر أخبر الإدارة عن نتائجه وماذا تفعل. ولكن منهجية (تايلور) وكذلك (مايو) بعد (40) سنة لاحقة لتجاربهم تأكد للآخرين أنها مبسطة واستثمرت الوقت آنذاك ولولاهما لما كان الوضع عليه الآن في الإدارة بوصفه تطوراً فكرياً في دراسة الإنتاجية والأداء وذلك بحكم حكمتهم بوصفهم خبراء كانوا متمكنين في اختصاصاتهم. وكذلك فرويد (Freud) فهو الآخر لم يسأل مرضاه عن فكرتهم حول ما يتعرضون له من مشكلات نفسية، كما لا يوجد شيء موثق أو دليل على أن (ماركس ولينين) قد سألا الجماهير عن

مطالبهم. وتؤكد الدراسات على أن (تايلور) عد كلاً من العمال والمديرين ثيران خرساء فيما كان (مايو) يكن احتراماً وتقديراً للمديرين ويعد العمال غير ناضجين يصعب تعديلهم ويحتاجون بشكلٍ كبير إلى من يوجههم في المجالات النفسية. فاندلعت الحرب العالمية الثانية وكان علينا أن نسأل العمال ولم يكن لدينا مجالاً أو خياراً فالمصانع الأمريكية خلت من المهندسين والاختصاصيين في علم النفس أو المهنيين في مجالات إدارية وسلوكية أخرى، إذ أن الجميع جندوا للحرب.

وكما يقول (دركر) أنه لمن المدهش قد اكتشفنا أن العمال ليسوا بثيران خرساء أو غير ناضجين ويصعب تعديلهم. لقد كانوا يعرفون الكثير عما يؤدونه من أعمال بشكل منطقي وتناغمي وخصوصاً حول النوعية وأدوات العمل. وكان من الممكن التعمق معهم وسؤالهم عما يعتقدونه حول الطريقة التي تزداد بها الإنتاجية والنوعية.

ففي بادئ الأمر أن بضعة شركات قبلت بهذا المقترح الجديد ومن بينها (IBM) التي عملت بموجب الفكرة أعلاه لمدة طويلة. ولكن في أواخر الخمسينات وأوائل الستينات فقد التقطت الفكرة الشركات اليابانية التي تداعت محاولاتها الأولى للعودة إلى الأرستقراطية قبل الحرب بحصول الإضرابات الدامية والاقتراب من حرب أهلية. والآن على الرغم من انتقادها لممارسة الفكرة بشكلٍ واسع فإنها في الأقل مقبولة من الناحية النظرية، إذ أن معرفة العمال لوظائفهم هي نقطة الشروع لتحسين الإنتاجية والنوعية والأداء.

ففي صناعة الأشياء تكون المشاركة مع العامل المسؤول هي الطريقة المثلى لزيادة الإنتاجية. ومن هنا فإن مبادئ (تايلور) قد نجحت أيضاً وبشكلٍ جيد. عليه فالمشاركة في المعرفة والعمل مع العامل المسؤول هي الطريقة الوحيدة، والعمل في مجالهما بصورة أفضل يتم من خلال درس يحتوي جانبين لم يكن يعرفهما لا (تايلور) ولا (مايو). فالجانب الأول من الدرس هو أن التعليم المستمر يجب أن يواكب ويراقب مقتضيات الإنتاجية. فإعادة تصميم العمل، ومن ثم تعليم العامل الطريقة الجديدة لإنجازه مثل ما فعله تايلور لا يستطيع بمفرده تعزيز استمرارية العمل. والتدريب هو بداية التعلم. والحقيقة هي أنه قبل ما تعلمناه من اليابانيين (بفضل معلمهم التقليدي Zen)، فإن الفائدة الكبرى من التدريب لا تتأتى من تعلم في مجال المعرفة والخدمات فهم يتعلمون الكثير عندما يتعلمون

عندما يريدوا أن يتعلموا، فمثلاً أن خير طريقة لتحسين إنتاجية مسؤولة المبيعات هو الطلب منها بالكشف عن سر للنجاح في زيادة تلك المبيعات. وأن أفضل طريقة للطبيب الجراح لتحسين أدائه هو التحدث عنه في الجمعية الطبية على مستوى البلدة أو في نقابة الأطباء أو جمعية الجراحين.

وهنا نود القول كثيراً ما نسمعه الآن عن عصر المعلومات، إذ يؤكد جميع المختصين على أن كل منظمة يجب أن تصبح مؤسسة معرفية. قبل مئة سنة حوالي كانت مؤشرات الصراع الطبقي واضحة المعالم، فما الذي نزع فتيل هذا الصراع؟ فالنمو بالإنتاجية وبخاصة لدى الموارد البشرية في الصناعة صار شيئاً موفقاً ولم يستطيع حتى (تايلور) أن يصفه. ومن كل ذلك، أدركنا في الوقت الحاضر أن الإنتاجية هي ليست حصراً للميزة التنافسية وأضحت أيضاً أنها بمثابة المفتاح للاستقرار الاجتماعي. ولهذا السبب فإن تحقيق المكاسب في إنتاجية الخدمة بالمقارنة مع تلك التي تحققت معاً في إنتاجية السلع. فيجب أن تكون الأسبقية للمدراء في العالم المتقدم من الآن لإنتاجية المعرفة والخدمة. وما لم تتحسن سريعاً فإن الحالتين الاجتماعية والاقتصادية لتلك المجموعة الكبيرة من الأفراد التي أعدادها أصبحت تضاهي أعداد العاملين في الصناعة في ذروتها سوف تتناقص ولربما تضطرب. وفي أقل ما يقال أن هذا قد يؤدي إلى الركود الاقتصادي والأخطر من ذلك يمكن أن يخلق الصراع الطبقي الذي نوه عنه الباحثون السابقون في أوائل عقود الثورة الصناعية. وهنا يؤكد (بيتر دركر) على حالة خطرة يتوقعها أن تحدث في المستقبل القريب ألا وهي أن العاملين في مجال الخدمة باستطاعتهم استخدام قوتهم العددية للحصول على أجور أعلى بشكل أكثر من إسهاماتهم الاقتصادية. وإن ذلك قد لا يضعف قوة جميع أبناء المجتمع فحسب، وإنما قد يقلص من دخل الأفراد، وتزداد البطالة، وبالتالي فإن دخل العاملين في مجال الخدمة وبخاصة الماهرين منهم وشبه الماهرين قد يستمر في الهبوط قياساً إلى الأجور المتزايدة الثابتة للعاملين في مجال المعرفة. ولكن بالمقابل قد يؤدي ذلك إلى حدوث فجوة بين المجموعتين علاوة على زيادة التناقض الكامل بينهما، بحيث أن عمال الخدمات تزداد معاناتهم واغترابهم، ويشعرون بأنهم طبقة منعزلة.

نحن الآن وهذا القول لـ (دركر) أيضاً أنه ومن حسن الحظ موقفنا أفضل بكثير من أسلافنا قبل قرن من الزمن، إذ نعرف الآن الكثير من

الأمور التي لم يعرفها (كارل ماركس) ومعاصروه، فالإنتاجية يمكن زيادتها، ونعرف كيف نزيدها، كما نعرف جيداً أي الأعمال تكون ضرورية للمجتمع. والأعمال الجارية وبكثرة على قدم ساق لزيادة إنتاجية العاملين الماهرين وغير الماهرين في وظائف الصيانة بالمعامل والمدارس والمستشفيات والمكاتب والمطاعم والمخازن والوظائف الكتابية في شركات التأمين والمصارف وشركات الاستثمار الأخرى، هنا ومن تجارب الشركات العالمية نرى نماذج متطورة لتحديد الإنتاجية لمثل تلك الوظائف سابقة الذكر وتطويرها بين الحين والآخر. كما أن إدارات الشركات العالمية الأخرى قد طبقت مفاهيم تطوير الإنتاجية على وظائف الخدمات ذات المهارات الواطئة. وهذا يعني أنهم حددوا المهمة وركزوا العمل عليها وعرفوا الأداء وشاركوا الفرد العامل في تحسين الإنتاجية استناداً إلى نظام دقيق للمعلومات الخاصة بالمهمة، وإرساء أسس التعليم المستمر في عمل كل فرد أو فريق عمل وكانت النتيجة رفع الإنتاجية المادية، وفي بعض الأحيان مضاعفتها الأمر الذي أدى إلى زيادة أجورهم ورفع درجات احترام الذات وشعور العاملين بالفخر والاعتزاز.

فكل مهمة عمل معروفة يمكن إجراؤها، ولأجل رفع إنتاجية الخدمات فلا نستطيع فقط الاعتماد على الحكومة ورجال السياسة معاً، فهي مهمة المديرين في المنظمات التي تستهدف الربح أو التي لا تستهدفه. وإنما في الواقع المسؤولية الاجتماعية الأولى للإدارة في المنظمات المعرفية جميعها.

الخلاصة:

في ضوء طروحات المقالة ومطارحاتها الفكرية، يظهر أن مضمونها، سلط الضوء على الجوانب الآتية:

1- إن أكبر تحدٍ سيواجه مديري المنظمات في القرن الحادي والعشرين، هي مسألة إنتاجية العمل المعرفي، الذي سيحدد بنية المجتمعات ونوعية الحياة فيها.

2- إن الإنتاجية الصناعية قد انخفضت ويعود السبب برأي علماء الاقتصاد الصناعي إلى انخفاض إنتاجية عدد غير قليل من الأفراد المستخدمين في قطاعات الصناعة وتحريك المواد.

3- إن وظائف العمل المعرفي يشمل (علماء البحوث، والأطباء، ومصممي الأزياء، ومديري المخازن، ومعدي أكلات الهمبركر في مطاعم الأكلات السريعة، ومشغيل الأجهزة، والعاملين في إدخال البيانات وتهيئتها).

4- إن الاختلاف في المعرفة والمهارة والمسؤولية والمنزلة الاجتماعية والأجور بين وظائف العمل المعرفي لا ينفي تماثلهم في نقطتين حاسمتين، أولهما: ما الذي يحول دون رفع انتاجيتهم، وثانيهما: من الذي يساعد على تحسينها.

5- إن كفاءة الحواسيب لم تؤدي إلى تخفيض كبير في الوظائف الكتابية بل العكس نمت الحاجة إلى تكل الوظائف وبالتالي فإن الحواسيب ليست هي الفيصل الوحيد الحرج في زيادة الإنتاجية بل إن العمل المعرفي هو العامل الأساس والجوهري في تحقيق الزيادة المكثفة في الإنتاجية.

6- إن وظائف العمل المعرفي يمكن تصنيفها في ثلاث مجموعات، هي: المجموعة الأولى: (علماء البحوث الذين يركزون على نوعية الأداء)، والمجموعة الثانية: (العاملين في المعلومات والوظائف التي تركز على نوعية وكمية الأداء معاً)، والمجموعة الثالثة: (الوظائف المتعلقة بالأمور التنفيذية الخاصة بصناعة ونقل الأشياء).

الفصل الحادي عشر
إدارة رأس المال الفكري في ضوء إدارة المصارحة بالأرقام

من المتوقع بعد قراءة هذا الفصل والإطلاع على مضامينه الفكرية وتحليلاته النظرية والإجرائية أن تكون قادراً على أن:

تفهم تعريف منهج إدارة المصارحة بالأرقام.

تدرك نشأة إدارة المصارحة بالأرقام وسماتها الجوهرية.

تحدد مزايا وفوائد منهج إدارة المصارحة بالأرقام لإدارة رأس المال الفكري.

تشخص حقائق منهج إدارة المصارحة بالأرقام ومبادئها.

تدرك متطلبات تطبيق منهج إدارة المصارحة بالأرقام.

تشخص خطورة تبني منهج إدارة المصارحة بالأرقام.

تصف أساليب مواجهة مخاطر تبني إدارة المصارحة بالأرقام.

تمهيد:

تعد الميزة التنافسية (Competitive Advantage) هدفا استراتيجيا كبيرا لمنظمات الأعمال المعاصرة، لما تتطلبه من تحقيق مستويات عالية في نوعية المنتجات المقدمة للزبائن، والتحسين المستمر لأنظمة الكلف، ورعاية الإبداع والمبدعين، والسرعة المتميزة للتسويق والهندسة المالية، واعادة هندسة الأعمال، والموقف في هذا المجال، يستلزم جذب الموارد البشرية الكفوءة وتطويرها بما يفيد في التنفيذ الكفوء للمهمات الإستراتيجية التي تبغيها تلك المنظمات. وعلى وفق رأي رائد الإدارة (Drucker, 1994) ان مورد الميزة التنافسية يعد القضية الأهم للمنظمات في الألفية الثالثة، والذي يمكن ان يتحقق من خلال بناء المعرفة التنظيمية (Organizational Knowledge)وراس المال البشري (Human Capital) وتطويرهما بما يفيد في تحويلها الى منظمات معرفية (Learning Organizations) لتتعلم كيف تتسارع لتكون اكثر كفاءة ومرونة في السوق.

ان مثل هذه التساؤلات وغيرها أجابت عنها دعوات (Stewart, 1997) بتوكيده على رأس المال الفكري (Intellectual Capital) بوصفه الثروة الأكيدة التي لا يمكن ان تستغني عنه اية منظمة أعمال (العنزي، 2001) وكذلك كونه المورد المهم الذي يقدم البيانات والمعلومات والمعارف حول الإجراءات، الخدمات، الزبائن والعمليات التي ترفع المنتج او الخدمة، وتحوله الى موجود عالي القيمة في السوق. ومن هنا، يكون ابرز تحدي يواجه الإدارة هو مدى قدرتها على تهيئة رأس المال الفكري وصناعته وتنشيط إنتاجيته. ومثل تلك المنظمات المعنية بالامر، فيما لو اعتمدت أدارتها على المبادئ الاقتصادية، فأنها قد لا تستطيع الوصول الى ما دعى أليه (Stewart). واذا ما حاولت أيضا الرجوع الى تطبيقات المبادئ البسيطة للعلوم السلوكية، فلم يكن الامر كافيا، وربما قد لاتؤثر فيها مطلقا.

بناءا على ذلك، ازدادت الدعوات من قبل المفكرين، ومنها دعوة (Lawler, 1996) التي أكدت على أهمية الأخذ بنماذج جديدة في الإدارة يكون بمقدورها ان تطور استخدام موارد رأس المال التنظيمي والفكري، والموارد المالية والمادية، مع مراعاتها تطوير العلاقات الشخصية للعاملين، والذي ينطلق من مشاركة حرة فعلية في الإدارة، وليس تبني تلك

الإجراءات البيروقراطية المتحجرة، ليكون بامكان المنظمات ان تجعل مواردها المتاحة في عداد الموارد الكفوءة، بحيث يستطيع كل العاملين، وليس الإدارة العليا فقط ان يضيفوا قيما لها.

عليه، فان موضوع العقل المالي ينطلق من افتراض مفاده ان بناء رأس المال الفكري، يأتي بالدرجة الاساس من تحقيق زيادة في مشاركة العاملين (Employees Participation) في كل عمليات المنظمة، وان فلسفة إدارة المصارحة بالأرقام او كما يسميها البعض بـ الإدارة على المكشوف (Open-Book Management) والذي يرمز لها اختصارا (O B M)، وممارستها بشكل صحيح، جاءت لتلبي تلك الدعوات والصيحات المتزايدة نحو تبني منظمات القرن الحادي والعشرين منهجا متطورا ثوريا في مشاركة العاملين سعيا لتقدمها نحو الأحسن باستمرار.

أولاً: مدخل مفاهيمي في التعريف والنشأة والسمات الجوهرية

أولا – التعريف:

ان اغلب أفراد المجتمعات المتقدمة والنامية على حد سواء يعملون في منظمات أعمال مختلفة، ويقضون معظم أوقاتهم فيها. وتلك المنظمات أخذت تسيطر على حياة أولئك الأفراد، وتغير اتجاهاتهم، إيجابيا بحيث تخرج ما بداخلهم من طاقات كامنة، وسلبيا بحيث تثبط عزيمتهم وتسلب أرادتهم. والآمر في هذه الحالة يعتمد، بالدرجة الاولى، على ادارة المنظمات وفلسفتها في مشاركة العاملين من عدمه. واكثر من ذلك أكد (Schuster, et al., 1996) انه على الإدارة ان تطبق فلسفة المصارحة بالأرقام لتحقيق تلك النتائج الباهرة، انطلاقا من كونها تغير العلاقة ما بين المنظمة والعاملين فيها.

كما أفاد المركز الوطني لملكية العاملين بأمريكا (NCEO, 2002) ان ادارة المصارحة بالأرقام بمثابة فلسفة نظامية متقدمة في تطبيق أساليب الإدارة الثورية في المشاركة بالمعلومات المالية والبيانات المحاسبية الواسعة على مستوى المنظمة ككل، وفي جميع المستويات التشغيلية والإدارية. فالمدراء هنا، يصارحون العاملين بالارقام المهمة ذات الصلة

بعمليات المنظمة، ومشاركتهم المعلومات المالية العامة، وبما يوفر لهم العوائد الأكبر من الانتاجية العالية المتحققة.

لقد نالت هذه الفلسفة كمنهج إداري شعبية عالية في العديد من منظمات الأعمال الأمريكية التي تبغي التميز والتفوق في أعمالها، وصارت عنوانا للعديد من الكتب والمقالات والبحوث في الغرب بالسنوات الخمس الماضية. فقال (Barkman, 1997) في تعريفه لادارة المصارحة بالأرقام انه نظام متكامل من الفعاليات والأنشطة يتناول المشاركة علنا من قبل جميع العاملين في المعلومات المالية، مع تعليمهم أسلوب عمل المنظمة، وتبادل البيانات فيما بينهم، وذلك باعتبارهم شركاء في العمل،ومكافأتهم من وقت لآخر، استنادا الى إنجازاتهم المتميزة في الاداء المناط بهم. وبخصوص المعلومات المالية المطلوب المشاركة فيها على وفق هذه الفلسفة قال عنها(Schuster, 1996) وزملائه هي تلك الأرقام التي تعبر عن:

1. الأهداف الإستراتيجية والمالية والبيعية والإنتاجية للمنظمة التي تكون بصورة كمية مثل الرقم المستهدف للمبيعات والرقم المتحقق فعلا.
2. أسعار اسهم المنظمة في سوق الأوراق المالية.
3. الإيرادات والمصروفات والمديونية والربحية والأجور والرواتب والمكافآت والحوافز.

وبدوره اكد (Bado, 1999) ان ادارة المصارحة بالأرقام هي جعل العاملين ان يفكروا في العمل كرجال أعمال خبراء بالأرقام، يشاركون في الأرباح والنفقات كما يكونوا مسؤولين عن أداء المنظمة بدلا من اعتبارهم مستخدمين يتم أخبارهم عن ما يفعلون، وكيف، ومتى يؤدون ما يناط بهم من مهمات. واما (Schuster, et al., 1996) فقد عرفوها بأنها تعريف العاملين بالأرقام الجوهرية وفهم العلاقات بينها، واكتساب الحساسية تجاهها من خلال اللقاءات التي تصبح جزءا من العمل، وبما يجعل المنظمة ان تضمن إخلاصهم وولائهم، واستيعاب الأهداف المحددة في الخطة والموازنة.

ثانيا -النشأة:

يعد (Jack Stack) المدير التنفيذي لشركة (Springfield Remanufacturing) هو الأول من روج لأساسيات إدارة

المصارحة بالأرقام عند مطلع عام (1986)باستعراضه لخبرته العملية في كتابه «اللعبة الكبيرة في إدارة الاعمال» ودوره في إبقاء شركته في السوق وحمايتها من الافلاس (Stack, 1992). وجاء (John Case) ليستخدم المصطلح نفسه في بحوثه المتعددة التي حملت الـ(Open – Book Management). والتي نشرت في أعوام 1990، 1995، 1997. (Teborg, 2000, 44) واضيفت كتابات اخرى متطورة في نفس الموضوع على يد زملاء البحث المشترك (Schuster, Carpenter and kane).

إن فلسفة (Jack Stack) في الإدارة التي ولدت على يديه فكرة إدارة المصارحة بالارقام تستند على الافتراضات آلاتية (Stack, 1992: 203).

1. عندما تجعل اكبر عدد ممكن من العاملين يفكروا معك، تجعل الإدارة تحصل على مستوى عال من الأداء.
2. الادارة تحصل على ما تريد على قدر ما تعطي للعاملين.
3. عندما لا تعير اهتماما للآخرين، فأنهم سيتوقفون عن العطاء للمنظمة.
4. لابد ان تعرف الإدارة متى تحرك العاملين ؟ ومتى تحفزهم ؟ ومتى تثير البهجة فيهم ومتى تعاقبهم ؟

ثالثا- السمات الجوهرية:

قال (Case, 1996:39) عن سمات إدارة المصارحة بالأرقام بأنها ثلاثة جوهرية هي:

1. ان كل عامل في منظمة المصارحة بالأرقام يرى ويتعلم كيفية فهمه للجوانب المالية والأرقام ذات الصلة المباشرة بعملها وادائها. وهذا الشيء هو الذي جعل الباحثين ان يطلقوا على المفهوم بادارة المصارحة بالأرقام، لان العاملين هنا سيعرفون ما اذا او لا ان منظمتهم تحقق الأرباح الكافية ؟ وماهية مقاديرها..! وهنا بالضبط تتكون الفكرة الجيدة حول ما يحمله المستقبل من مفاجآت لكل العاملين، وليس للإدارة العليا فقط.
2. ان العاملين يعرفون وهم يؤدون عملهم بكل جد ومثابرة، ان جزء منه هو تحريك تلك الارقام المهمة في الاتجاه المرغوب. فهم ان كانوا مدراء، بائعين، مصممي برامج، مشغلي مكائن، عمال بدالة،

محاسبين، مهندسين، سيكونوا مسؤولين أمام بعضهم البعض لتحقيق الأداء الأفضل لاقسامهم وشعبهم التي ينتمون لها، والتي تصب في النهاية بإداء المنظمة ككل.

3. ان العاملين لديهم حصة مباشرة في نجاح المنظمة، واذا ما ارادت تلك المنظمة ان تكون رابحة فأنها ستعتمد على رجال يؤمنون الجانب المالي لها الذي يعتمد عليه في تحقيق النجاح في السوق والبقاء فيه على المدى الطويل.

ثانياً: المزايا والفوائد المتحققة لمنظمات الأعمال المعاصرة

ان الغرض من مصارحة الإدارة لعامليها، واطلاعهم على الأرقام المهمة، يمكن ان يصب في تحقيق مزايا عديدة لخصها (Schuster, et al. 1996 ,) في العبارات التالية «ان العاملين يصبحون أرباب عمل وحاملي اسهم يهمهم نجاح منظمتهم، وتحسين نتائج عملياتها، ولا ينتظرون من أحد ان يشخص لهم مشكلاتهم او يطلب منهم الحلول. فالمسؤوليات الرسمية للعاملين تحتم عليهم ان يكونوا خبراء في الأرقام المالية والبيانات المحاسبية، ولهم القابليات على دراسة الخطط المالية والإدارية الموضوعة، مع فهمهم الكامل لتنفيذ ما يستهدف. وهنا يكون العاملين في جميع المستويات الإدارية والتشغيلية لهم لغة مشتركة وهدف موحد، و هذا ما يفيد في أحداث التكامل والترابط بين المنظمة واجزائها».

وفي دراسة قيمة أجراها (Barkman, 1999) أكد فيها ان الفوائد المتحققة من فلسفة إدارة المصارحة بالأرقام، كثيرة يمكن أجمال أبرزها في النقاط الثلاثة آلاتية:

أولا: تحقيق إنجازات فائقة في المجالات المالية والإنتاجية والتنافسية، وبناء الثروة الهائلة للمنظمة.

ثانيا: ولكونها ليست مدخلا نحو المال فقط، فهي تدعم المكافآت الفردية والجماعية للعاملين، وتجعل الزبائن اكثر ولاءا لمنتجات المنظمة، بحكم طفرات النوعية المتميزة التي تتحقق فيها.

ثالثا: توفر الحماية والآمان للمنظمة والعاملين فيها الذين ينعمون بالرضى عن وظائفهم وزيادة التحديات في العمل، وإضافة القيمة المعنوية لحياتهم والبيئة التي يعيشون فيها.

لقد أظهرت دراسة المركز الوطني الأمريكي لملكية العاملين، ان منظمات إدارة المصارحة بالارقام تتفوق في ادائها على المنظمات المنافسة

(NECO, 2002) وان فكرة المشاركة بالمعلومات المالية حققت زيادة سنوية في تطور مبيعات المنظمة بنسبة (1-2%) قياسا بتقديراتها المستهدفة في الخطة. كما تحققت زيادة سنوية في إقبال العاملين نحو التعيين فيها بمقدار (14ر1%). اضافة الى ذلك، انه ما دامت هذه الأرقام موجودة في تناول أيدي العاملين، فأنها ستزيد من حماسهم لتطويرها باستمرار.

ثالثاً: الحقائق المبسطة ومبادئ العمل الأساسية

ان السمات الجوهرية سابقة الذكر تستند عل افتراض أساسي هو «ان عملية التفكير يجب تنصب على ان العاملين رجال أعمال اكثر من كونهم قوة عمل او مورد بشري». وهذا الافتراض يمكن ان تنبثق منه ثلاث حقائق مبسطة تفيد في ان تكون أسبابا ذات صلة بالتحول الى فلسفة إدارة المصارحة بالأرقام على مستوى منظمة الأعمال (CASE, 1996: 43-44). وان هذه الحقائق هي كما يأتي:

أولا: لا يوجد أي غموض حول هذه الفلسفة، إذ يتم وضع الأرقام وتعليم الأفراد إياها مع فهمها بعمق. ومن هنا، لابد ان تعطى فرصة للتحرك نحو اكبر عدد ممكن من العاملين، لكي تتوسع القدرة على التأثير في المنظمة ككل في الاتجاه المرغوب. ومن جمع الاموال الكثيرة يمكن مكافأة العاملين بالجزاء الاوفى. وعند اعطاء المعلومات الصحيحة مع السيطرة على العمل يمكن البدء بفهم كيفية إعطاء أرقاما اكثر واعمق.

ثانيا: ان الأشياء التي تتغير في منظمة المصارحة بالأرقام هي أساليب التفكير والعمل. فقد تبقى الهياكل على ما هي عليه بدون تغيير او بتغيير طفيف جدا، فالعاملون يبقون يديرون مكائنهم، والمدراء يمارسون الإدارة. وقد لا يتساوى العاملين هنا، إذ ببساطة ان كل واحد منهم له

حصته فيما يحققه من نجاحات للمنظمة. والمنظمة تعمل بشكل افضل عندما يفهم عامليها حقهم في تحقيق هذا النجاح.

ثالثا: العمل بمبدأ فلسفة إدارة المصارحة بالارقام في غاية البساطة والسهولة. فالمنطقة تنتج وتبيع وتربح، والعاملين يتحفزون ويتحسن وضعهم المادي والمعنوي الذي يضمن لهم الحياة الرغيدة.

في إطار هذه الحقائق الثلاثة المبسطة سابقة الذكر، حدد (Davis, 1997, 7-20) عشرة مبادئ رآها بأنها تشكل الاساس لاغلب تطبيقات إدارة المصارحة بالأرقام وهي:

اولا: محاولة جعل المنظمة العمل فيها كلعبة يفوز العاملين بها. ففي الكثير من منظمات الأعمال يلاحظ ان العاملين في المستويات التشغيلية، وكذلك بعض المدراء ليس لديهم أي اطلاع حول كيفية اعداد الموازنات وتحقيق الأرباح وتوليد الدخل. وطبقا لمعتقد (Stack, 1992) ان مثل هذا الشيء يشبه ان يلعب الأفراد البيسبول بدون اخبارهم قواعد اللعبة. فبمجرد محاولة جعل العمل لعبة، فان العاملين والمدراء على حد سواء سيكونون في اتجاه واحد نحو تحقيق نفس الهدف.

ثانيا: فتح سجلات المنظمة ومشاركة جميع العاملين بالمعلومات المالية والتشغيلية،، فالعاملون بحاجة ان يعرفوا كيف تعمل منظمتهم باقسامها وشعبها ووحداتها التنظيمية. والمعلومات ستكون قوية متى ما كانت مشاركة العاملين في الاهداف المالية، الموازنات، كشوفات الدخل، التنبؤات، ارقام المبيعات، وكلف التشغيل والاستخدام على نحو واسع في كل ارجاء المنظمة.

ثالثا: تعليم العاملين أساليب فهم المكشوفات المالية للمنظمة وتحليل الانحرافات في الموازنات، وتقدير تأثيرات نسبة حساب الدائنين على الارباح مثلا ... وما الى غير ذلك.

رابعا: جعل العاملين ان يلاحظوا كيفية تأثير اعمالهم على النتائج المالية الملكية للمنظمة. وهذا ما اشار اليه بالضبط (Schuster, 1996) وزملائه، وذلك بقصد تحقيق التوافق بين سلوك العاملين واداء المنظمة.

خامسا: ربط المقاييس غير المالية بالنتائج المالية. فهناك دعما متزايدا لتنظيم العلاقة وبشكل متزايد بين رضى العاملين ورضى المستهلكين من جهة وزيادة المبيعات من جهة ثانية (Rucci ,etal.,1998). وعلى هذا الاساس فان فهم هذه العلاقة يساعد العاملين والمدراء في تأدية أعمالهم بشكل متميز، واغلب الدراسات الحديثة التي أجريت عند نهاية الألفية الثانية قد أكدت في توصياتها على أهمية فهم العاملين لإستراتيجية عمل المنظمة والترابط بين ما يؤدونه والأهداف الكلية لها.

سادسا: تحديد مجالات أسبقيات الأهداف التنظيمية وتمكين العاملين في اجراء التحسينات والتعديلات عليها. وفي هذا الشأن أكد (Jack stack) انه على المنظمة ينبغي ان تحدد واحد او اثنين من الاهداف التي تكون جوهرية في تحقيق النجاح، ومن نفس نقطة الانطلاق. فالعاملون يجب ان يعرفوا ماهية تلك الأرقام الحاسمة او الحرجة في الأهداف، واعطاء الحرية لهم في انجازها ومجالات الاختيار نحو دفعها بالاتجاه الصحيح.

سابعا: مراجعة النتائج سوية بين الإدارة والعاملين مع إبقاء الآخرين في قمة المسؤولية عنها. فالمنظمات التي تنفذ فلسفة إدارة المصارحة بالأرقام قد طورت اساليب فاعلة للمشاركة في المعلومات على قاعدة أسبوعية، وحتى يومية في بعض الاحيان. والمعلومات الحاسمة هنا يجب ان تكون كمية بهدف تشجيع العاملين على التباري معها على وفق طريقة إحراز النتائج.

ثامنا: نشر النتائج أمام الجميع والاحتفال الرسمي في حالات النجاح مع ضرورة عرضها في الاماكن البارزة في المنظمة بحيث يسهل على العاملين ان يطلع عليها، مع مكافأة القائمين بالأعمال الناجحة، ومساعدة جعل العمل تضامنيا كلما امكن ذلك.

تاسعا: توزيع المنح والعلاوات الإضافية والترفيعات والحوافز بشكل دوري، والتي يجب ان تستند على مدى إسهامات العاملين في النتائج المالية ان كانت ربح او خسارة. وان افضل طريقة لدفع الأجور هنا، لابد ان تكون منسجمة مع تاريخ المنظمة وثقافتها وطقوسها.

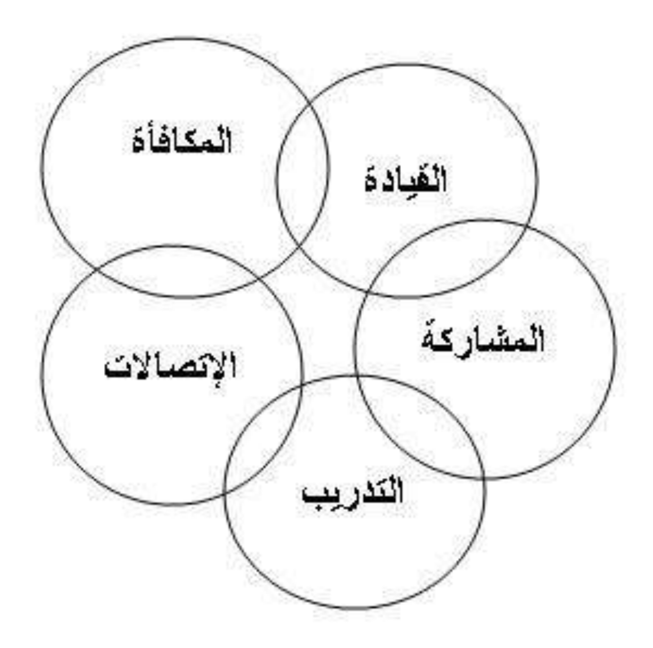
عاشرا: المشاركة بملكية او مسؤولية المنظمة مع العاملين. والمنظمات الأمريكية التي تعمل فلسفة إدارة المصارحة بالارقام اخذت تضع

البرامج التي تحدد فيها مسؤولية مساهمة العاملين في الملكية، واذا ما أرادت ان يتصرف العاملين مثل المالكين فيجب ان يكونوا مالكين بالفعل.

رابعاً: متطلبات التطبيق الكفوء للمنهج

يتناسى المدراء عامة مبدأ مراعاة تبني متطلبات التطبيق الكفوء لادارة المصارحة بالارقام، والتي تكاد تكون الاساس السليم للعمل بهذا المنهج الجديد. ان ادارة المصارحة بالارقام يعد مدخلا فاعلا في ادارة منظمات الاعمال، يتطلب الوفاء بخمسة عناصر اساسية يمكن ان نطلق عليها اختصارا مصطلح (LSTCR)، وهي القيادة (Leadership)، والمشاركة (Sharing)، والتدريب (Training) والاتصالات (communication)، واخيرا المكافأة (Reward). وهذا ما يبينه الشكل المعروض في ادناه.

شكل (1 -11)
مدخل (LSTCR) في التطبيق الكفوء
لادارة المصارحة بالارقام



1- القيادة Leadership: يتطلب منهج إدارة المصارحة بالأرقام بهدف تشغيله بشكل كفوء وجود فلسفة قيادية تتمثل بالدعم والالتزام بتبنيه. وحجر الزاوية للفلسفة القيادية يتمثل بالايمان المطلق باحترام الإدارة للمشاركة في ثلاث جوانب هي (Barkman, 1997).

1. المعلومات
2. اتخاذ القرارات وبوجود إشراف ورقابة
3. ثروات المنظمة وأموالها.

فالقائد، في كل الأحوال، يكون هو المسؤول المباشر عن إعطاء الأرقام الفعلية الجوهرية للعاملين، والتي تتعلق بالإنجازات المالية للمنظمة، بهدف إعطاء الثقة لهم، والدافعية للعمل بكل جد ومثابرة. والعاملون هنا يحتاجون تلك السلطات المناسبة التي تمنح لهم من الادارة العليا وبوجود نوع من الرقابة. والقادة بدورهم يجب ان تتوافر لديهم الرغبة في مشاركة أولئك العاملين بالأرباح التي تم الحصول عليها بفضل ما يقدمونه من جهود قيمة. وهنا في هذا الصدد، قد يواجه قادة المنظمات تحديات في الإفصاح او البوح بالمعلومات الخاصة بها، ومدى كشف أوراقها أمام العاملين، وبالتالي قد يحصل المنافسين على معلومات أساسية تتعلق بالقرارات ذات الصلة بالأموال والعمليات. وبالفعل ان مثل هذا الآمر سيجعل القادة في موقف حرج قد يحسدون عليه. ولكن مع ذلك يطلب من هؤلاء القادة، وبهدف جني او كسب الأرباح الحقيقية ان يبذلوا قصارى جهدهم لخدمة الزبائن وخلق سوق جديدة، وذلك من خلال جعل العاملين قريبين منهم، يهتمون بالابداع ويقدمون الجهود الاستثنائية لتحسين أداء المنظمة التي وثقت لمشاركتهم المعلومات وصارحتهم بإنجازاتها واخفاقاتها عبر اللقاءات الودية التي يعقدونها معهم.

2- المشاركة Sharing: تعد المشاركة العنصر الأكثر أهمية من العناصر الاخرى في إدارة المصارحة بالأرقام. فالمنهج هذا يوظف الأعمال في صورة مشاركة ذهنية ووجدانية حقيقية في التخطيط واتخاذ القرار والرقابة، وبما يولد لدى الأفراد احساسا صادقا بانهم مالكون وليسوا اجراء. ولابد في هذا الخصوص من عقد اجتماعات ومناقشات تشخيصية تشارك فيها جميع الأقسام والشعب والوحدات بشكل فرق وجماعات عمل فاعلة تقوم بدراسة الأرقام وتحليلها.

والمشاركة هنا ينبغي ان تحمل المضامين آلاتية:

1. مشاركة العاملين في كشوفات المدخلات وقوائم الموازنات التخطيطية.
2. المشاركة في بيانات الانتاجية والجودة.
3. تشجيع العاملين على فهم الارقام المالية والتعمق في محتواها وتعقيداتها.
4. المشاركة في النتائج المالية من خلال دراسة برامج مقسوم الأرباح.

ولعل من المفيد ان يذكر هنا، ان درجة المشاركة تحتاج ان تكون متلائمة مع درجة التدريب والتعليم والمعلومات التي يمتلكها العاملين الذي سيشركوا في العمل، والتصرف على وفق تلك المعلومات في حل المشكلات واتخاذ القرارات والابداع والتفكير الانتقادي، وتنمية المهارات الادراكية.

في هذا الشأن، طرح (Bado, 1999) مجموعة من الأسئلة لبيان مدى جاهزية الإدارة في مشاركة العاملين بالمعلومات المالية. واعتمادا على آرائها في الإجابة بصح او خطأ عليها يمكن تحديد مدى إمكانية توجهها نحو إدارة المصارحة بالأرقام. فاذا ما كثرت الإجابات الخاطئة، فيعني الآمر اقتراب الاعتقاد من الذين ينوون المشاركة في معلومات الأداء. وهذه الأسئلة هي:

أ. ان اغلب العاملين هنا في منظمتنا من الذين لا يهتمون بأعمالهم على الإطلاق.

ب. ان المشاركة بالمعلومات المالية تخلق مشاكل كثيرة يصعب معالجتها عادة.

ج. عندما تفتح المنظمة سجلاتها للعاملين، فعليها ان تواجه تساؤلاتهم حول ارباحها

د. ان اغلب العاملين تنقصهم القابلية على فهم الارقام المالية المهمة ذات الصلة باعمال المنظمة.

هـ. ينبغي إرسال العاملين الى الكليات والمعاهد كي يفهموا اعمال المنظمة وارقامها.

و. اذا ما تمت مشاركة العاملين في الارقام المالية، فسرعان ما ستقع بأيدي المنافسين.

3- **التدريب Traning:** في تكوين لغة مشتركة بين المدراء والعاملين ينبغي تدريبهم سوية بحيث يدرب المدراء العاملين على تفهم الارقام المهمة وتطوير معارفهم وزيادة مهاراتهم في اداء اعمالهم. والقدرة على المبادرة وحل المشكلات، مع سرد رواية الارقام في قوائم الايرادات والمصروفات، وحساب الارباح والخسائر، وحساب كشف الدخل، والميزانية العمومية،... الخ. ولا بأس ان تضع المنظمة كتيبات تدريبية تحت تصرف العاملين في هذا الشأن. فالتدريب هنا سيساعد على وضع الحد الفاصل بين الانشطة اليومية للعاملين والتشغيل الكفوء للنتائج المالية للاعمال. واية مساندة من قبل المدراء في هذا الخصوص يتطلب اعداد برامج تدريبية يصبح جميع العاملين بدون استثناء معنيين بالانضمام اليها لمواجهة الكيفية السليمة في تشغيل الاعمال وتمكينهم عليها والتأثير في النتائج المالية.

4- **الاتصالات Communication:** أي تحقيق اتصالات مستمرة بين جميع المستويات الادارية واتجاهات نقل الارقام عموديا وافقيا بهدف ضمان السرعة في التدخل لاتخاذ اجراءات العلاج المناسبة عند حدوث أي خطأ او انحراف عشوائي او طارئ.فكل فرد يجب ان يعرف قواعد العمل فيها، وما متوقع ان يؤديه في اطارها مع اعطائه تلك المعلومات ذات الصلة بحركته نحو اداء العمل بشكل مناسب، مع ضمان اتصال مفتوح حول النتائج المالية المرغوبة وغير المرغوبة.

5- **المكافأة Reward**: عندما يرى كل فرد ان ارقام المنظمة جيدة، فسؤاله المنطقي ماهو نصيبي منها ؟ هذا السؤال يحتاج وقفة طويلة لان مكافأة تأخذ اشكال عديدة.

1. قصيرة او طويلة امد.
2. نقدية اوعينية.
3. فردية او جماعية

ان هذه الاختيارات لا تستخدم كلها او بعضها وقد تستخدم حسب اولويات المنظمة. فبعض المنظمات تركز على المشاركة في الارباح، والبعض الاخر يركز على توفير اسهم للعاملين في الشركة. اذا كل المنظمات يجب ان توازن بين المكافآت المادية والمعنوية باتجاه خلق مناخ تنظيمي يحث على الدافعية. والسر في المكافآت هو جعلها بسيطة

سهلة الفهم من قبل الادارة والعاملين، وتعمل على تحقيق انجازات منظمية كبيرة.

فالمديرون والمالكون يجب ان يروا ان زيادة وتدعيم موجودات المنظمة تجلب عائدا افضل من زيادة الحوافز المالية للعاملين. ولا بد ان تتناول المنظمة بناء نظاما فكريا بان العاملين معهم المالكين الحقيقيين للمنظمة، وبما يجعلهم ان يهتموا بالارقام ودلالاتها وتطوراتها والسعي لتحريكها في الاتجاه المناسب.

خامساً: خطورة تبني فلسفة المصارحة بالارقام واساليب المواجهة

اثيرت مشكلات محددة حول تبني فلسفة ادارة المصارحة بالارقام من ابرزها كان ان البوح والافصاح عن معلومات الاداء بأمكانه ان يحرج الادارة، وبخاصة عندما يكتشف العاملون نقاط ضعف منظمة الاعمال وتحديات اعمالها، وكشف المعلومات الحساسة للمنظمات المنافسة(Bado, 1999). وبوجود هذه المشكلة الاساسيةوخطورتها، اذن، فلماذا تضع المنظمة نفسها في مثل هذا الموقف الحساس والحرج ؟ ولماذا تبوح بمعلومات سرية عن الاداء والعمليات ؟ والاجابة، على اية حال، سهلة للغاية وذلك لان منافع هذا المنهج الاداري ونتائجه تعد افضل بكثير من مخاطره.

ان التردد والخوف في تبني هذه الفلسفة باعتقادنا يدور بالاساس حول معضلتين اساسيتين هما:

1. قد لا يستطيع كل العاملين فهم المعلومات المالية والمحاسبية والبيعية والانتاجية.
2. قد يحصل المنافسون على تلك المعلومات التي قد تؤذي المنظمة وتضر بمصالحها.

وقبل الشروع في تبني الادارة لهذه الفلسفة، لا بد من مواجهة هاتين المعضلتين. فلقد جرى الاتفاق بين المهتمين انه ينبغي على المنظمة ان تراعي التعليم والتدريب بهدف تبسيط فكرة العمل في التعامل مع الارقام المالية والبيعية والبيانات المحاسبية. وهذا ما يفيد بالفعل في التعامل مع المعضلة الاولى. ولكن فيما يتعلق بالمعضلة الثانية، وهي الاصعب بالطبع، فلنفكر بمدى اطلاع المنافسين. فهل يوجد ادنى شك حول الاعتقاد

بـانهم لايعلمـون تلـك الارقـام ويفهمـون مضـامينها ؟ ومـا هـي المعلومـات الاساسية التي تضر المنظمة اذا ما اكتشفها المنافسين ؟

اذا استطاع المطلع ان ينتقل لما وراء هذه التساؤلات، فقد لا يزال قلقا وخائفا حيال تبني الفلسفة هذه وممارستها فعلا، وذلك بسبب سوء الفهم حولها، وكونها مصطلح يحتمل التأويلات والتفسيرات المتعددة، وحتى الاجتهادات احيانا. فكثير من الناس قد يعتقدون خطأ ان الامر يعني المشاركة في كل شيء من المعلوما المالية، وهي ليس كذلك.وقد يعتقد آخرون ان على الادارة ان تبدأ من اول وهلة المشاركة في كل شيء، ونقول بدورنا لتلك المنظمة ان لا تفعل ذلك اطلاقا. وهناك فريق ثالث يرى ان جميع العاملين يجب ان يعلموا بكل تفاصيل الارقام وما تحتويه السجلات، والامر هو ليس كذلك تماما. والاسوأ من كل ذلك، ان فريقا رابعا قد يعتقد ان المنهج يعني مشاركة العاملين في معلومات الرواتب والمكافآت، وهو، ايضا ليس بهذا المعنى.

وللتعامل مع كل هذه الاعتقادات، نود القول ان كشف الارقام للعاملين على وفق فلسفة ادارة المصارحة يعني هو المشاركة بالمعلومات لمساعدتهم على تحسين اداء المنظمة، وبخاصة تلك المعلومات التي تكون قريبة من واجباتهم الوظيفية. فالفلسفة في حقيقتها كونها مفهوم يصب في تطوير المنظمات قدر تعلق الامر في رسم خط شروع ذو رؤية شمولية نحو مهمات العاملين اليومية التي يجيدونها في ضوء الصورة الكبرى لعملها، وتصميم عملية نظامية للتواصل مع التفوق والتميز في السوق.

ولتكوين رؤية واضحة حول التطبيق المناسب لهذه الفلسفة بعد الاخذ بنظر الاعتبار تلك المعضلتين التي تم التنويه عنها، لابد من تخصيص بعض الوقت من البداية للتخطيط ان كانت المنظمة تنوي مشاركة عامليها في المعلومات المالية، ولماذا ؟ وكذلك ضرورة قيامها بدراسة جدوى واسعة للموضوع، واستخدام جدولة زمنية، واعداد خطة اولية مع التفكير المبدئي باتجاه تطوير العاملين وبناء بيئة وثقافة تنظيمية يكون العاملين من خلالها محبين ومولعين لعملهم.

الخلاصة

ان تحقيق ميزة تنافسية في سوق تتطلب من منظمات الاعمال ان تحقق تحسين مستمر في النوعية والكلف والابداع والتسويق وتعظيم رأس المال الفكري وصولا الى انجاز اهداف الاداء. وادارة المصارحة بالارقام هي المنهج المحاسبي الاداري المتطور الذي له الامكانية في تزويد المنظمات بالموارد والقدرات والعلاقات من خلال المشاركة الحقيقية للعاملين في المعلومات المالية والانتاجية وحل المشكلات في اطارها.

لم يعد اللجوء الى تطبيق منهج ادارة المصارحة بالارقام ترفا اداريا، بل صار اجباريا للمنظمات التي تبحث عن النجاح في مواجهة المنافسة العالمية وخلق الفرص الاكبر. فمنظمات الاعمال بحاجة الى خلق عاملين يفكرون ويعملون كرجال اعمال خبراء بالارقام، ويشاركون في الارباح والنفقات، وكما يكونوا مسؤولين عن اداء المنظمة بدلا من كونهم مستخدمين يجب اخبارهم ماذا يفعلون، وكيف، ومتى؟

لم يتنازل المديرين في منظمة المصارحة بالارقام عن سلطاتهم، فهم يفوضونها بغرض التفرغ للمهمات الاهم، ويتسلموا ادوارا في التدريب والتحفيز، والاتصال و اطلاق طاقات العاملين وادارة الابداع و التطوير التنظيمي. فالمنهج هذا يحفز العاملين ويرضي الزبائن ويسهل مهمة الادارة، ويحقق الارقام التي يستهدفها المالكون والعاملون حقا.

وأخيراً ان ادارة المصارحة بالارقام تقدم المكافآت للعاملين، ولكن فقط للذين يعملون بجد، فهي لا تنتهي ابدا لان هناك دائما جدل حول ادارة الاعمال. والتفاعل الابدي للنشاط التجاري رهنا ببقاء منظمة المصارحة الارقام منظمة متعلمة ومعرفية.

Refernces and Optional Aditional Reading:-

1. Schuster, et al.,(1996) / the power of open – book management , releasing the true potential of people's minds, hearts, hands.
2. Don Barkman(1997) open- book managemenest: your EZ overview.
3. John case, (1996) , open- book management: The coming business revolution.
4. Jack stack (1992) , the great game of business: unlocking the power and profitability of open – book management.
5. Lisa chadderdon, (2002) , open book management.
6. John case & karen carney(1996) , open- book management: fun ways to learn about the p & L.

7.Lee vasquez, (2001), open, book management at general stores.

8.James R. Terborg, (2001), open – book management as a soure of competitive advantage for U.S. Firms.

9.John case, (1997) opening the books, H B R.

10. T.R.V Davis, (1997), open – book management: its promise and pitfalls.
11. peter Drucker, (1994) , the age of social transformation.
12. E.E. Lawler, (1996) the ultimate advantage: Creating the high involvement organization.
13. A.J. Rucci, et al., (1998) the empolyee- customer- profit chain at sears, HBR.
14. T.A. Stewart (1997) , Intellectual capital: the new wealth of organizations.
15. Jim Bado, (1999) Is open – book managemnt dangerous.

الفصل الثاني عشر
الاستثمار في رأس المال الاجتماعي – مفاهيم ودروس لإدارة رأس المال الفكري

من المتوقع بعد قراءة هذا الفصل والإطلاع على مضامينه الفكرية وتحليلاته النظرية والإجرائية أن تكون قادراً على أن:

تُلم بمسوغات الإهتمام بموضوع رأس المال الإجتماعي.

تعرّف أهمية دراسة موضوع رأس المال الإجتماعي.

تدرك المفهوم السلوكي لرأس المال الإجتماعي.

تشخص فوائد تطوير رأس المال الإجتماعي.

تحدد الممارسات الإدارية للإستثمار رأس المال الإجتماعي.

تدرك متطلبات بناء رأس المال الإجتماعي في منظمات الأعمال.

تمهيد

توجهت الدراسات والبحوث، عند منتصف تسعينات القرن العشرين، نحو التحليل والتمحيص بمصطلح رأس المال الاجتماعي (Social capital)، وذلك بوصفه أحد أبرز اللبنات الرئيسة لقيام منظمات الأعمال، ويتمكن المديرين من خلاله أن يعرفوا كيفية سير أعمالهم، بشكلٍ أفضل، وذلك بفعل معرفة العاملين لبعضهم البعض، وثقة كل منهم بالآخر. ولعل مثل ذلك، غالباً ما يسهل أن تتم جميع صفقات العمل ومهمات الأداء بصورة سريعة وسهلة، وبالتالي تكون الجماعات والفرق أكثر إنتاجية، وفضلاً عن ذلك، أن العاملين أنفسهم قد يتعلموا بشكل أوضح، ويؤدوا واجباتهم بإبداع أعمق.

وتأسيساً على ذلك، يتفق معظم المديرين، على أن العلاقات الحسنة هي بمثابة القوة المحركة للمنظمات، وبدونها ربما لا يستمر الأداء العالي (Extra Performance) على المدى البعيد. ولهذا، فقد أطلق المنظرون في علم السلوك التنظيمي تسمية رأس المال الاجتماعي على العلاقات التي تجعل المنظمة تعمل بشكل أكثر إنتاجي، ويبنى كمفهوم، وبشكلٍ رائع على فكرة مفادها "أن الاستثمار في العلاقات له عوائد فعلية واضحة لدى الإدارات العليا، ويمكن أن يكون الوضع على قدر كبير من السهولة والصراحة، عندما تظهر حاجة المدراء لجعل العاملين مرتبطين بعضهم ببعض، ومن ثم انتظار العائد على الاستثمار فيه.

هذا، ويعد (Putnam, 1998) أحد أوائل المنظرين المحدثين في مجال رأس المال الاجتماعي، عندما صوّر القابلية على الانتمائية (Associability) أو كما نطلق عليها نحن (بالزمالة أو الصداقة الحقيقية)، وخلق الثقة شرطين مسبقين للنمو الاقتصادي، وأن المفتاح المؤدي إلى هذا النمو يكمن في قدرة المنظمات على التكيف مع الظروف المتغيرة في البيئة والقوى المحركة للسوقين العالمي والمحلي.

وكثيرون هم الباحثون الذين تأثروا بطروحات (Putnam) آنفة الذكر، وعلى رأسهم كل من (Veblen; Marshall)، وأتفق معه بطرحهما آراء مماثلة له، بما خلق إجماعاً لديهم على أن رأس المال الاجتماعي، يعد مفهوم معاصر وأساسي في إدارة الموارد البشرية، ومورد معنوي واعتباري وأخلاقي، يهتم بمزايا التنظيم الاجتماعي، وتحقيق الألفة والتعاون والتنسيق الفعال لموارده المطلوب الاستثمار فيها على أحسن

وجه (Cohen & Fields, 1999). ولكن ما يقابل ذلك ما جاءا به (Prusak & Cohen, 2001) ليضيفا رأياً يتفق معهما بجزء معين، ويختلف بالجزء الآخر، إذ أكدا أن الأعمال يمكن أن تفلح عندما يثق الأفراد بعضهم بالبعض. ويبقى رأس المال الاجتماعي، من جانب آخر، في موضع اتهام وهجوم الكثير من المنظمات، وخصوصاً ذلك الذي يتعلق بمفهومه الدقيق، وأهميته وممارساته الصحيحة في الاستثمار والبناء الدقيقين، فضلاً عن الذي تقوم به الإدارات العليا للمنظمات، لتحقيق ما يفيد الميزة التنافسية لها.

أولاً: أهمية دراسة رأس المال الإجتماعي

ليس من السهولة التصدي لموضوع رأس المال الاجتماعي بسبب حداثته كمفهوم إداري تنظيمي، وعدم نضوجه لقلة ما كتب عنه، فضلاً عن وجود سببين رئيسين حددهما (Prusak & Cohen, 2001)، بالآتي:

1- أن العلاقات الاجتماعية في أغلب منظمات الأعمال أصبحت معقدة جداً، وترضخ اليوم للهجوم والاتهام والتشكيك، بسبب اعتبارات الإفراط والمبالغة في الاعتماد عليها. وببساطة أكثر، إن ذلك قد ينسحب على مفهوم رأس المال الاجتماعي بصفته أعقد العلاقات الاجتماعية، من حيث كثرة المكونات التي تنضوي تحت لوائه، وهذا بالفعل ما قد يجعل بناءه في الأوقات العصيبة، التي تمر بها منظمات الأعمال المعقدة في ظل انتشار العالمية، أمراً شاقاً، وبشكلٍ خاص مع أولئك العاملين صعبي المراس (Difficult Employees) الذين يعملون بولاءات ضعيفة وانتماءات خارجية، أو أنهم كما معروف عنهم، قد يعملون على وفق ما يشاؤون بشكل قد يخرجوا عن قواعدها وأنظمتها ولوائحها التنظيمية.

2- إن معرفة كون العلاقات الاجتماعية السليمة شيء، وجعلها مناسبة شيء آخراً، وهذا الأمر ما قد يضيف اتهاماً آخراً لرأس المال الاجتماعي، يتعلق بكيفية تعامل المدراء مع ذلك بدقة عالية، وخصوصاً أن القليل جداً منهم يعرف تلك النشاطات والأساليب الإدارية التي تستعمل في بناءه والاستثمار فيه.

ففي هذا الإطار، تتحدد أهمية دراسة هذا الموضوع، لتصب في تعريف ما يمكن أن يفعله المدراء في كل المستويات التنظيمية (عليا، وسطى، إشرافية)، لتشجع الارتباطات الفعالة بين العاملين، وزيادة الثقة بهم، ليكون التنظيم الاجتماعي منتعش ومزدهر على الدوام. ونحن إذ سنمضي قدماً، لجعل تلك الأهمية ممكنة، فكان ولابد من البداية أن نذكر، بوجود عدوّين لرأس المال الاجتماعي أولهما: التقلبية (Volatility) وثانيهما: الافتراضية (Virtually). ففي تلك الأوقات العصيبة المتقلبة، أن التكنولوجيا المتفجرة تأتي بمنتجات وأسواق جديدة كل يوم، والمنظمات ما عليها إلا أن تستجيب بشكل مضطرد وسريع من خلال إعادة هيكليتها ومراجعة ستراتيجياتها بصورة دورية، لا بل يتوجب على إداراتها أن تضع تلك الستراتيجيات بمتناول الأيدي، وعلى طاولة المناقشة لإجراء التغييرات المناسبة عليها. هذا فضلاً عن زيادة انتقال ملكية منظمات الأعمال، بسبب الانشطارات والاندماجات والاكتسابات الحاصلة فيها، وبمعدلات ملفتة للنظر. إذن، وفي إطار التعامل مع حالة التقلبية، فإن معظم العاملين اعتادوا العمل بمكاتبهم باستمرار وبدون انقطاع من الصباح وحتى المساء، وعلى مدار الأسبوع بالكامل، وذلك لمواجهة الحالات الناجمة عنها والحسم في اتخاذ القرارات الموقفية. وفي الوقت الحاضر، وبمساعدة تكنولوجيا المعلومات أصبح العمل يجري في أي وقت أو مكان يمكن افتراضهما كواقع فعلي، في ضوء التسهيلات التي يمكن أن توفرها الحواسيب الشخصية المتقدمة، بممارسة الاتصالات عن بعد. وعلى الرغم من ذلك، فإن للتقلبية والافتراضية مزايا من جانب آخر، تتلخص فائدة التقلبية بأنها تزيد من فرص منظمات الأعمال، إذ حينما تواجه تحديات تكنولوجية جديدة، فإنها تولد أمامها فرصة جديدة للتعايش مع السوق. في حين أن الافتراضية، قد تمنح أو توفر للعاملين تلك المرونة الكافية في إدامة وتطوير العلاقات الاجتماعية وانتشارها على مدى واسع، والحال كذلك للمنظمات، فقد تمنحها سلاحاً قوياً لمواجهة المنظمات المماثلة في خنادق الحرب التنافسية.

يظهر مما سبق، أن الخوض في موضوع حيوي من هذا النوع، يبدو كبيراً بأصالته، كونه يطرح في ظروف معقدة تمر بها منظمات الأعمال المعاصرة في عالم اليوم، وقد يكون في غاية الصعوبة بسبب طروحاته القليلة من قبل الباحثين، ولكن طموحاتنا البحثية عميقة لابتكار أشياء حتى

ولو كانت مبسطة، من شأنها أن تبعد عدوا التقلبية والافتراضية أن تنخر العلاقات والارتباطات الاجتماعية.

ثانياً: المدخل السلوكي لمفهوم رأس المال الاجتماعي

يعد رأس المال الاجتماعي، الذي يرمز له (SC) أحد أبرز مكونات رأس المال الجوهري للمنظمات، والذي لا يقل أهمية عن رأس المال الفكري (IC)، ورأس المال التنظيمي (OC)، ورأس المال الزبائني (CC). ولقد أخذ نطاقه كمفهوم سلوكي، يتسع ليشمل شبكات الارتباطات الاجتماعية المبنية على الثقة المتبادلة والتفاعل الاجتماعي. وبالطبع، أن تلك الثقة والتفاعل قد تتطلبا وقتاً لتطورهما ونموهما في منظمات الأعمال، التي تتميز بخاصيتي التقلبية والافتراضية كما أسلفنا. وبتحقيق ذلك التطور والنمو، يكون بالتالي من السهولة بمكان خلق بيئة لتعاون العاملين، التي تصبح شرطاً مسبقاً وضرورياً للصفقات التجارية والاقتصادية الناجحة في السوق، لتكون في نهاية المطاف أداة قيّمة لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمات الأعمال.

إن العلاقات الاجتماعية المتطورة في مواقع العمل وخارجه، إذا ما تأصلت بأواصرها بمرور الزمن لتساهم في تعلم العاملين للتعاون الذي يسهل عملية طرح الأفكار ونشر المعرفة والمشاركة في طرح المعلومات التي تحقق التقدم والازدهار الاقتصادي. وهذا الشيء، هو الذي جعل (Putnam, 1998) أن يشير إلى الإبداع بكونه دالة لحاصل ضرب التعاون والتماسك الاجتماعي، من جهة، والذي سيعد ذلك من جهة ثانية، المادة الأولية للتغيير التكنولوجي. ونحن بدورنا نؤكد أن الطريق من ولادة الفكرة مروراً بالابتكار، ووصولاً إلى المنتج النهائي المتمثل بالإبداع، لابد أن يعّبد بشبكات من الاتصال الفعال، ويرتبط العاملون بعلاقات اجتماعية متماسكة، من أجل معالجة المشكلات التي تعترض سبيل أدائهم لأعمالهم. وعليه، تصبح الشبكات الاجتماعية المبدعة هي المصدر الرئيسي لرأس المال الاجتماعي.

لقد أكد (Bina, Azari & Falatoon, 1998) أن رأس المال الاجتماعي يتمحور مفهومه في عدد من المعايير أو الأبعاد أبرزها: الثقة، الأخلاق، الولاء، شبكات ارتباطات العمل الفرقي، والتي من شأنها أن تسهل عمليات

التناسق والتكامل في تحسين كفاءة أداء المنظمة وعمل أعضائها ككل في إطار نظام تعاوني سليم. وأما (Nahapiet & Ghashal, 1998) فقد أفادا عن رأس المال الاجتماعي، بعدّه مقدار القابليات التي يتمتع بها الأفراد العاملين الذين يشكلون جماعات عمل متفاعلة على تحقيق مصالحهم وتلبية طموحاتهم، وإنجاز أهداف منظمتهم، من خلال ترسيخ أوجه الاستثمار في مفاهيم التعاون والثقة المتبادلة بينهم. في حين أشار (Cohen & Fields, 1999) إلى رأس المال الاجتماعي على أنه شبكة عمل شاملة تحوي جماعات وفرق العمل، لا يمكن تجزئتها، وتوفر الجو المناسب وإطار العمل المتناسق ذو الدلالة والمغزى برأس المال البشري (Human Capital). ويتضح من ذلك، وبعبارة أخرى على حسب قولهما أن رأس المال الاجتماعي، يشكل كيان حيوي متماسك، يضم شبكات العمل المترابطة والمتفاعلة، من خلال تعزيز الإحساس بالجماعية (Collectivism)، والابتعاد عن الفردية (Individualism). وعلى نفس الشاكلة، أوضح (North, 1996) أن مفهوم رأس المال الاجتماعي لا يمكن أن يعبر عنه بكون ذو بعد أحادي، وذلك لكون شبكات العلاقات الاجتماعية المتماسكة، تسهم وتشارك بشكل فعلي، في عملية خلق المعرفة ونشرها، عبر ترسيخ مفاهيم الثقة والتعاون والعمل الجماعي. ولكنه من جهة أخرى، أعطى (North) إضافة معرفية بتوكيده، أن رأس المال الاجتماعي قد يسهم في صناعة رأس المال الفكري وتنشيطه، لما لشبكات العلاقات الاجتماعية من دور كبير، يمكن أن تلعبه في زيادة كفاءة عملية اكتساب المعرفة، ونشرها وتحويلها وتبادلها، بما يسهل من إمكانية بناء وتكوين شبكات عمل فكرية (Intellectual Webs)، قد ربما وعلى الأكثر، أن تسهم في التغلب على مقاومة المتخصصين والمهنيين، وحتى الممارسين للإدارة من ذوي القدرات العقلية والذهنية المتميزة للمشاركة بالمعلومات والخبرات، من خلال ترسيخ قيم ومعايير العمل الجماعي، وبناء الثقة، وتطوير علاقات الالتزام الوظيفي.

وأضافا (Hellriegel & Slocum, 1998) بتعبير شامل إلى أن رأس المال الاجتماعي هو الإطار أو المكون الاجتماعي المحكم الذي يكون فيه أعضاء الجماعات في منظمة ما، متوجهين نحو التركيز على الرفاهية العامة لهم، والولاء لبعضهم البعض، والإخلاص للرؤية والمصلحة

المشتركة بينهم.

في ضوء ما تقدم، يتضح أن مفهوم رأس المال الاجتماعي هو مفهوم متطور من مفاهيم السلوك التنظيمي، يعكس طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة بين العاملين داخل المنظمة وخارجها في المجتمع المحيط بهم، والثقة المتبادلة فيما بينهم التي ينبغي أن تركز على قاعدة القيم والمعايير الصحيحة الحاكمة لعمل الجماعة، وبما يؤمن تحقيق حالة الالتزام الأخلاقي الذي يجعل من أعضائها متآلفين متآزرين فيما بينهم في السراء والضراء، في الخير والشر، وصولاً إلى زيادة مشاعر الولاء للمنظمة، بشكل أكثر من كونهم متعاقدين معها. وعليه، فإن التقارب والتودد، قد يجعل من الأعضاء أن يتعلم كل منهم سمات الآخر وخصائصه، وإتاحة الفرص الكافية لتبادل الأفكار ووجهات النظر، وإزالة حالات الضجر والملل، وتوطيد فكرة الرجوع إلى شبكات العمل بأنها المصدر الصادق للمعلومات والملاذ الآمن للمحافظة على خبراتهم، وتقييمها بالعوائد الملائمة.

ثالثاً: فوائد العمل بتطوير رأس المال الاجتماعي

يعد الاهتمام برأس المال الاجتماعي في منظمات الأعمال المعاصرة ضرورة حتمية وحاجة ملحة تفرضها طبيعة التقلبية العالية في البيئة، والتعامل بافتراضية مع مصادر الثروة ودعائم القوة فيها. كما أن تطوير قدرات هذه المنظمات على الانتماء الاجتماعي، وخلق درجات عالية من الثقة المتبادلة، وتقوية أواصر التعاون، تعد من أهم الأسلحة التي عليها البلدان والشعوب المتماسكة في خندق الصراع العالمي الراهن. هذا فضلاً عن كل الإبداعات التي تبدأ ببناء نسيج اجتماعي متماسك ومتآلف. ولعل ما يذكر في هذا الصدد، أن الولاء العالي، الألفة القوية، التعاون المثمر، هي التي أوجدت نظام الإنتاج الآني (Just in Time) في المنظمات اليابانية دون غيرها في المنظمات المماثلة في بلدان العالم الأخرى. وفي المخطط الذي طرحاه (Leana & Buren, 1999) يمكن فهم تلك الممارسات الوظيفية الرئيسة، التي تصب نتائجها في تحقيق الفوائد المرجوة من تطبيقات رأس المال الاجتماعي في منظمات الأعمال الناجحة.

شكل (1 - 12)
مخطط رأس المال الاجتماعي

الممارسات الوظيفية في العمل	رأس المال الاجتماعي	المخرجات المنظمية المرغوبة
علاقات عمل مستقرة	القابلية للانتماء	المنافع النوعية
معايير عمل محددة	- أهداف مشتركة	- ترسيخ قيم الالتزام المنظمي
أدوار عمل فردية وجماعية واضحة	- عمل جماعي	- عمل ذو أداء عالي
شبكات اتصال مميزة	ثقة متبادلة	- تعزيز العمل الجماعي
مسؤوليات وظيفية بارزة	- هشة/قوية	- تطوير رأس المال الفكري
أساليب تدريب على العمل الفرقي	- خاصة/عامة	المنافع الكمية
ثقافة جماعية (غير رسمية)	تعاون مثمر	- تقليل كلف المحافظة وزيادة دعم العاملين
أنظمة عوائد فاعلة وعادلة	- الإسهام بالمجهود الفردي لصالح الجماعة	- زيادة فرص الإبداع وتعزيز قوة التعلم الفردي والجماعي
ظروف عمل جيدة	- تنسيق الفعاليات والأنشطة	

يتضح من الشكل السابق، أن مخرجات رأس المال الاجتماعي والنتائج المرغوبة من ممارساته وتطبيقاته الصحيحة، هي نتائج طبيعية لمكوناته المترابطة التي تعمل سوية، بشكل تبادلي مشترك. هذا فضلاً عن أن المخرجات نفسها، هي الأخرى متداخلة مع بعضها البعض، وتعمل جميعها لتقوية النتائج الإيجابية، التي تصب في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. وفي هذا الخصوص، وذكرا (Leana & Buren, 1999) أن هناك جملة فوائد عملية، يمكن أن تحققها المنظمة، من جراء إيجاد وتطوير رأس المال الاجتماعي فيها، والتي حصرت على سبيل الذكر، لا الإجمال، بما يأتي:

1- ترسيخ قيم الالتزام المنظمي
2- تحقيق ما يسمى بالعمل ذو الأداء العالي
3- المساهمة في تعزيز العمل الجماعي
4- تطوير رأس المال الفكري
5- تقليل كلف المحافظة على العاملين وزيادة الدعم لهم
6- زيادة فرص الإبداع وتعزيز قوة التعلم الفردي والجماعي.

1- رأس المال الاجتماعي محرك رئيسي لترسيخ قيم الالتزام المنظمي Values of Organizational Commitment

غالباً ما تصّور النظريات الاقتصادية التقليدية منها على وجه الخصوص، «أن العاملين في المنظمات يعملوا بالأساس لتنفيذ ما تطلبه منهم الإدارات العليا، وبالتالي، فإن الولاء التام لها، عادة ما يكون نادر الوقوع، هذا من جهة. ومن جهة أخرى، أنهم سيتصرفون على وفق ما تمليه اهتماماتهم الشخصية. وإذا ما تم التسليم بهذا الافتراض جدلاً، فإن

إحدى أساليب السيطرة، أو التقليل من هذا السلوك السلبي، على حد أقوال منظريها، فهو بالجمع ما بين مصالح الإدارة والعاملين من خلال خلق قيم وأهداف ورؤية مشتركة، وتعزيز حالات الثقة بهم، في إطار الإتفاق على المعايير المشتركة، التي من شأنها بالتالي، إيجاد العاملين الملتزمين. وفي إطار العمل برأس المال الاجتماعي، يمكن منح الفرص الكافية، لكي يكون العاملون جيدين، وذلك بترسيخ فرص قضاء وقت أطول في عمل الأشياء للمنفعة المشتركة للعاملين والمنظمة على حدٍ سواء».

2- رأس المال الاجتماعي عامل مساعد لتحقيق صيغة العمل ذو الأداء العالي Work at a Extra Performance

تشير الدراسات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، التي ركزت على التأثيرات المختلفة لمجموعة الممارسات الإدارية الهادفة إلى تطوير روح الولاء لدى العاملين، والتي أطلق عليها بالعمل ذو الأداء العالي. ولقد كان لوجود الثقة بين المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة عاملاً رئيساً في تبني مثل تلك الممارسات وتوطيدها، وعلى الأخص في تقديم التسهيلات المناسبة لنمو وجودها، ومثلها مثل تلك التي تعتمد على ترسيخ الارتباط العالي بمعايير الولاء والألفة والتعاون والثقة للوصول إلى ما يسمى بالأداء العالي، وليس بالتركيز على آليات الرقابة الرسمية والهيكل البيروقراطي المتحجر. وعليه، فإن إيجاد ممارسات الأداء العالي، تتطلب تعاوناً حقيقياً وثقة عالية وتنسيق فعّال وجاد بين مختلف المستويات الإدارية حول تنفيذ ذلك.

3- رأس المال الاجتماعي أداة قيمة لتعزيز العمل الجماعي Enforcing Group Work

منذ زمن بعيد، يمتد إلى خمسينيات القرن الماضي، أكد المعنيين في العلاقات الإنسانية، على ضرورة إيجاد الوسائل الناجحة لإدارة العمل الجماعي وترسيخه، لكونها توفر الإطار النموذجي لعمل علاقات اجتماعية رسمية وغير رسمية متبادلة. واليوم جاء منظروا رأس المال الاجتماعي، ليضعوا أمام عيون المدراء، الأخذ بالاعتبار علاقات العمل المستقرة كحلول جيدة لتقلبات الظروف الاقتصادية، انطلاقاً من أن العاملين في تلك الحالة، سيتمتعون بنوع من الضمانات، ضد المستغلين من أرباب العمل والمدراء. وفي الدراسات السلوكية المعاصرة، توجه الباحثون نحو التوكيد على أهمية التمييز بين العلاقات المادية والمعنوية بين المدراء والمرؤوسين، فالمادية منها تركز في المدى القصير، بالتشديد

على مفاهيم مثل الحوافز والأوامر والرقابة كأسس لضمان الطاعة والخضوع والانتماء، في حين أن العلاقات المعنوية يكون مداها بعيد، ليتناول جوانب أخرى تتمثل بالزمالات الحقيقية والثقة والعمل الجماعي. وهكذا، فالمنظمات التي تمتلك قاعدة قوية من رأس المال الاجتماعي، تكون الالتزامات الشخصية المشتركة بين المدراء ومرؤوسيهم، هي السمة المميزة الملازمة لطبيعة العلاقة الحقيقية المتمحورة حول العمل الجماعي.

4- رأس المال الاجتماعي وسيلة مهمة لتطوير رأس المال الفكري
Developing Intellectual Capital

أكد (North, 1996) أن رأس المال الاجتماعي يسهم في عملية خلق رأس المال الفكري، بحكم ما تلعبه شبكات العلاقات الاجتماعية من دور أساسي في زيادة نشر المعرفة وتبادلها والمشاركة الجماعية في تكوين الشبكات الفكرية (A Intellectual Webs) التي تسهم في التغلب على مقاومة المهنيين والمختصين والإداريين لمشاركة الآخرين معارفهم على أساس توفيقي جماعي. وجاءا (Nahapiet & Ghoshal, 1998) على نفس المنوال ليؤكدا أنه بإمكان المنظمة أن تصل إلى هذا الحال، من خلال قدرتها المتواصلة على إقامة علاقات اجتماعية متماسكة توفر الوسائل المناسبة لنشر المعرفة وتبادلها، خروجاً على قاعدة استعمال الطرق الرسمية المكلفة، التي تستخدم اللغة المتشابهة والتعبيرات المجازية.

5- رأس المال الاجتماعي أداة تقلل من كلف المحافظة على العاملين وزيادة فرص الإبداع والتعلم

Reduce Maintenance Cost and Increase Innovation & Learning Opportunities

في ضوء كل ما تقدم من شروحات مبسطة للفوائد الأربعة سابقة الذكر، يمكن أن يتحقق للمنظمة بعض الجوانب الإيجابية والمنافع المحتملة من جراء إيجاد قاعدة صلدة متماسكة لرأس المال الاجتماعي. ومثل ذلك الوضع، إذا ما أرادته المنظمة، فلا يمكن أن يتحقق بشكل مجاني، لأن الحصول على هذا النوع من رأس المال لم يعد بالأمر الهين، قياساً بالحصول على باقي الموجودات الملموسة مثل المكائن والمعدات، هذا فضلاً عن أنه يتطلب مسألة المحافظة عليه، من خلال عمليتي الإدامة والتدعيم المستمرين. وهاتين العمليتين قد تكلف المنظمة أموالاً عالية في

البداية، ولكنها قد تنخفض إلى الحد الذي تصبح صفراً من نقطة بعيدة من الزمن، عندما تترسخ العلاقات الاجتماعية الطيبة بين العاملين، وتتوطد المعايير السلوكية الناجحة في إطار نظام العلاقات الإنسانية السليم. وقد تحتاج المنظمة الداعمة لرأس المال الاجتماعي والمحافظة عليه، إلى رؤية صائبة وبعد ثاقب لإدارتها، فيما يخص تحسين العلاقات الوظيفية ومعاملة أعضائها كقيم استثمارية ينبغي تطويرها وتعزيزها، وليس ككلف يضحى بها، وينبغي تقليصها. وزيادة على ذلك، قد يخرق رأس المال الاجتماعي، تلك الحواجز والمعيقات ليكون أداة تعلم فردية وجماعية لموضوع إدخال وتطوير الأساليب الجديدة في العمل، ويكون مسؤولاً عن اتخاذ القرارات الحاسمة للمنظمة ذات الصلة بقبول التجديدات والابتكارات والإبداعات للعمل بمرونة كافية.

رابعاً: الممارسات الإدارية للاستثمار في رأس المال الاجتماعي

يتفق معظم الباحثون في رأس المال الاجتماعي، أمثال: Leana & Buren, 1999; Prusak & Nahapiet & Ghoshal, 1998; Cohen, 2001، على أن الممارسات الإدارية السليمة للاستثمار فيه، تتمحور في ثلاث اتجاهات، هي:

1- إقامة الروابط Making Connections

2- تعزيز الثقة Enabling Trust

3- تشجيع التعاون Fostering Cooperation

ولاحقاً سيتم تفصيل تلك الممارسات المبينة في أعلاه بالشرح الوافي والأمثلة الواقعية المستوحاة من تجارب الشركات الكبرى المتطورة في دول العالم الغربي.

1- إقامة الروابط: إن إقامة الروابط في المنظمة كمكون رئيسي لرأس المال الاجتماعي، يمكن توضيحه على أنه قابلية الأعضاء ورغبتهم واستعدادهم الجاد لتحقيق الأهداف المشتركة، من خلال العمل الجماعي المتماسك. وقد لا يتحقق ذلك بسهولة، لأنه قد يتطلب أمراً ما هو أبعد من الميول الاجتماعية، يتمثل في الإحساس بأهمية تجاوز ما يسمى بالتواكل الاجتماعي (A Social Loafing)، أو الاعتماد على الآخرين داخل الجماعة للقيام بالعمل نيابة عن واحد أو أكثر ممن يتقاعسون عنه في لحظة معينة. فالروابط الاجتماعية في هذا الإطار

تنطوي على الانتماء والجذب داخل الجماعة والعمل التعاوني، التي تعد من العوامل المهمة، والمعززة للحالة الداخلية للمنظمة. إذن، متى ما أرادت المنظمة تشغيل تلك الروابط لصالحها، يقع عليها أن توازن بين مسؤولياتها في تمثيل الإدارة أمام العاملين، وتمثيل العاملين أمام الإدارة، هذا فضلاً عن إظهار الانتماء لهم بهدف الحصول على ولائهم. ولعل من المفيد ذكره، أن المنظمات وهي تواجه التقلبية العالية في البيئة، أن تسعى جاهدة لجعل العاملين متماسكون ومتمسكين بها، كل ذلك بهدف إقامة الروابط الصحيحة، وتعزيز الثقة بهم من خلال معرفة الأعضاء لبعضهم البعض. وهكذا، فالمنظمات التي تقّيم رأس المال الاجتماعي بدقة، لابد أن تثبت التزامها الحقيقي في الاحتفاظ بالعاملين المتماسكين. وأبرز مثال في هذا الجانب، ما حققته شركة (SAS) الأمريكية، إذ تقدر سجلاتها معدل دوران العمل بأقل من (4%)، وهو أدنى معدل في أي صناعة، وخصوصاً في صناعة برامجيات الحاسوب. ويؤكد مدير وحدة التكنولوجيا المتقدمة السيد (Rob Cross) أن شركته لا تعتمد دفع الأجور العالية للاحتفاظ بالعاملين، فهي جيدة إلى حد ما، قياساً بالشركات المماثلة في نفس القطاع. وزيادة على ذلك، أكد أن النقود أو المال هو ليس الشيء الوحيد الذي يستحوذ على اهتمامات العاملين في هذه الشركة، فهناك أشياء كثيرة تجذب العاملين إليها، وتزيد من التمسك بها، من بينها استخدامها لوسائل التسلية والترفيه والنادي الصحي ومركز رعاية الأطفال، وهي كأماكن في العمل تبعث على البهجة والسرور، وتنعكس آثارها الإيجابية على الأماكن الأخرى في حياة العاملين، بحيث يتيح المجال لتفاعلهم مع بعضهم البعض، بالشكل الذي يعمق علاقات الصداقة والزمالة (Associability) الحقيقية التي تخلق إحساساً قوياً بالتوجه نحو الجماعية. وهناك أمور أخرى تهتم بها شركة (SAS)، من بينها أنها توفر الطعام شبه المجاني المدعوم الذي يشجع العاملين على تناول غذائهم، وما يتخلله من أحاديث غير رسمية ومزحات فكاهية تعزز قيم الزمالة. ويرى المعنيون أن مثل تلك الأمور والقضايا، ولو كانت بسيطة، فهي تعد بمثابة إقرار رسمي من الشركة، بأن العاملين فيها بشر، وليس مجرد مستخدمين. ومن ذلك يمكن أن تتحقق تلك المنافع المتمثلة ببناء روابط اجتماعية، تصب في إتاحة فرصة ذات دعم موردي لأداء عمل مثمر في إطار الاندماج بالشركة كونها هي الأهم، ووفرت ما هو مهم للعاملين.

يتضح مما سبق ذكره، أن شركة (SAS) تستثمر في الروابط الاجتماعية التي تجمع العاملين بعمق وإيجابية، والاحتفاظ بمن يسعى لإقامتها وتقويتها، وليس بوضع الأغلال في أياديهم، من خلال رهنهم بالمحفزات الاقتصادية التي ترى الإدارة العليا فيها، إنها من الأمور الهدّامة. وهناك مثال آخر لإقامة الروابط وتدعيمها، يتمثل بشركة (UPS) الأمريكية للنقل البري، التي تحرص على إجراء الترقيات للمناصب الإدارية من داخلها، دون اللجوء إلى تعيين أفراد من ذوي الخبرة والاختصاص من خارجها بالرجوع إلى سوق العمالة، وذلك بحكم وجهة نظر إدارتها العليا، إن الغالبية من مدرائها في المستويات الإشرافية، كانوا قد اكتسبوا الخبرة عبر سنوات التدرج الوظيفي وتطوير المسار المهني، وبالتالي يمكن ترقيتهم إلى الوظائف الأعلى. وفي هذه الحالة، تتمكن شركة (UPS) من الاحتفاظ بعضوية العاملين المشتركة في شبكات العمل لمدة طويلة، وبما يعزز ذلك الثقة فيما بينهم، وتبادل المعرفة بشكل تعاوني.

إن الشركات، قد استثمرت الكثير من الأموال في التكنولوجيا والاتصالات وأنظمة المعلومات وفرق العمل الافتراضية، وتحسين الإنتاجية ونوعية المنتجات، ولكنها تغفل ذلك الجانب المتعلق بقضية منح العاملين الوقت والمجال لإقامة الروابط الاجتماعية، والتقاء أعضاء الفرق وجهاً لوجه، والعمل بكل ثقة جنباً إلى جنب كوجه من أوجه الاستثمار في الموجودات غير الملموسة. وفي ذات الوقت، يكون من المفيد جداً، أن تمنح الشركات نفسها، تلك الفرص الكافية والمناسبة لفرق العمل بأن تجتمع في مكان معين، ومن وقت لآخر، وإقامة لقاءات دورية عبر الانترنيت والبريد الإلكتروني، وبما يساعد أعضائها، وبشكل أكبر للمحافظة على الارتباطات الاجتماعية بينهم، وتعزيز المشاركة المعرفية. وبالمقابل، من جهة أخرى، نحن لا نتوقع أبداً من إتاحة فرص اللقاءات الإلكترونية والافتراضية منها، أن تخلق إحساساً بالانتماء للجماعة، وخصوصاً عندما لا يكون العاملين موجودين فعلاً بمواقع العمل الفعلية. وفي هذا الخصوص، تؤكد أغلب البحوث والدراسات أن أغلب الجماعات تضعف ارتباطاتها وروابطها، ما لم تمنح فرص التلاقي لأعضائها في فترات معينة. وبقدر تعلق الأمر برأس المال الاجتماعي، فإن السماح للعاملين باللقاء وجهاً لوجه، هو فقط نصف المعركة وخصوصاً إذا كانت محادثاتهم محصورة بشأن العمل، وتسعى الإدارة إلى تسهيلها عبر مقاهي

المعرفة، وغرف المحادثات، والمكتبات والنوادي، والأماكن الاجتماعية الأخرى. والشركات في عملها هذا، بالتأكيد ستعمل على تعزيز المعرفة المتبادلة، وتفجر حالة الاكتشافات والإبداعات المشتركة التي تدعم الجماعات. وما يدلل على ذلك بالفعل، هو اجتماع سائقو سيارات شركة (UPS) والتقائهم المستمر في مناطق محددة من أمريكا، وبشكل منتظم في المقاهي والكراجات وأماكن الراحة على الطرق الخارجية، لتناول الغداء وتبادل الأحاديث وإقامة المجاملات وترتيب الحمولات، والمشاركة بالمعلومات، ومثل هذه اللقاءات تطورت بشكل غير رسمي، وسعت الشركة لتعزيزها وتشغيلها وتأييدها، واعتبارها أحد الطقوس المهمة التي ينبغي الالتزام بها وممارستها على قدم وساق.

وبعض الشركات ذهبت أبعد من توفير مجالات للمحادثات، فهذه شركة (Grand Rapids) في ولاية ميتشيكان بأمريكا، بحيث أتاحت الوسائل للتغلب على المحادثات المباشرة مع الرؤوساء (Icebreakers)، من خلال توفير بيئة خاصة وجذابة بوضع الصور الفوتوغرافية لجميع العاملين من الرئيس التنفيذي الأعلى نزولاً، مع وضع الملاحظات حول خلفياتهم العلمية والعملية ومشاريعهم الحالية، واهتماماتهم خارج مجال العمل. وبإمكان العاملين أن يستخدموا لوحات الكتابة (السبورات) الموضوعة خارج الشركة في المساحات، ويكتبوا ملاحظاتهم التي يرغبونها، والتي تنقل من قبل قسم العلاقات العامة لتدارسها والبت فيها والإجابة عليها لاحقاً في المكان ذاته. وفي هذه الحالة، تتمكن الشركة من المساعدة في إقامة الاتصالات، من خلال تعزيز شبكات الأعمال المستدامة، وإدامة الروابط بين العاملين عبر حالات الالتزام والاهتمام بمجال معين من العمل، ومساعدة البعض للبعض الآخر لإنجاز المهمات، وصولاً إلى تحقيق أعلى درجات التمتع بالرضا من عضوية جماعة ما.

يظهر من الأمثلة التي طرحها، أن أحد مفاتيح الاستثمار الناجح في رأس المال الاجتماعي هو الاحتفاظ بالعاملين المتماسكين، وتسخير الجهود لتحقيق روابط اجتماعية منتجة بينهم. ويؤكد (Etieme Wenger) الخبير بجماعات الممارسة (Communities of Practice)، بوصفها جماعات مختارة ذاتياً بشكل غير رسمي يرتبط أدائها أو عملها بممارسة مشتركة، أو اهتمام مشترك أو أهداف مشتركة، وأن التمويل باتجاهها إذا ما أخذ طابعاً رسمياً قد يمزق الجماعات، ويجعل تركيزها ينصب فقط على إرضاء مصادر العمل الخاصة بهم. والإدارات في المنظمات معنية أن تعرف أين توجد جماعات الممارسة، وكيف يمكن رعايتها، ويتجنبوا

الإضـرار بهـا، عبـر خلخلـة أو تمزيـق الاتصـالات فيمـا بـين أعضـائها. ويضيف (Wenger) أن تحليل شبكة العمل الاجتماعية يعد أفضل وسيلة لتحليـل الجماعـات غيـر الرسـمية. ولعـل مـا يـذكر أن مثـل هـذا الأسـلوب الخاص بعلم النفس الاجتماعي، قد عمل به منذ خمسينيات القرن الماضـي، ولأكثر من عقدين، ولكن أعيد استخدامه مؤخراً مـن قبـل منظـرو السـلوك التنظيمي للكشف عن الجماعات غير الرسمية وشبكات العمل الافتراضية، وتسليط الأضواء على الأدوار الرئيسة التي تبرز، وبشكلٍ عام فيهـا، ومـن خـلال تشـخيص القـادة الـذين يتمتعـون بالارتبـاط الاجتمـاعي العـالي والاستفادة منهم في تبوؤ المناصب الإدارية الرسمية.

ولعل من المفيد ذكره كمثـال توضـيحي أخيـر، أن مـدخل إقامـة الـروابط يعد المدخل الأكثر فائدة للنظر إليه، عند تعلق الأمر باندماج منظمتين، فقد بينت شركة (British Telecom) البريطانية أنها قد فشلت في انـدماجها مـع شــركة (MCI) الأمريكيــة بســبب عــدم مراعـــاة الـــديناميات البشــرية والتفاعلات الاجتماعية، والتي لوحظ فيما بعد أنها لم تجرِ على وفق نماذج العمـل المطلوبــة فــي هـذا المجــال. وعليــه، فــإن قضــايا الثقــة، الــتفهم الاجتمـاعي، والعدالـة تعـد مهمـة كأهميـة المسـائل الإسـتراتيجية، الفنيـة والمالية في حالات الاندماج الناجح لمنظمتين ذات ثقـافتين مختلفتين. ومـع ذلك فالشركات تقع بأخطـاء الواحـدة تلـو الأخـرى عنـدما تتعامـل مـع رأس المال الاجتماعي وإمكانية تجميع الجماعات والشبكات والفرق العاملـة فـي إطاره ولحمها مع بعضها البعض متصورة كأنها أجزاء ماكنة.

2- تعزيـز الثقـة: تعـد الثقـة الـركن الثـاني لـراس المـال الاجتمـاعي، وهـي السبب والنتيجة للعمل الجماعي الناجح. كما أنها ضرورية لدفع الأفراد إلــى العمـل المشـترك بمشـاريع خلاّقـة، وتتعـاظم احتماليـة أن تظهـر جماعات عمل تقوم بذلك بوجودهـا. ولعـل مـا يـذكر هنـا، أنـه لـيس فـي استطاعة أحد أن ينتج الثقة أو يأتي بهـا، عنـدما يقول لآخر، يمكنك أن تثق بيَّ، ونحن عادة لا نثق في الآخرين بسهولة، وبشكل يقصدونه هم، ويعطـوا المبـررات للآخـرين، بـأن يثـق بعضـهم بـالبعض، بـدلاً مـن إعطائهم مبررات لرقابتهم بصرامة، ومنح مكافئـات فاشـلة مبنيـة علـى سلوكيات غير موثوق بها تمتد لمدة قصيرة، والرجوع في كل مرة إلـى المربع الأول الذي تم الانطـلاق منـه. وعليـه، يمكنهم أن يظهـروا الثقـة وأهميتهـا فـي تصـرفاتهم الخاصـة ورعايتهـا سـواء أكـان ذلـك علـى صعيدهم كأشخاص ينتمون لعوائل أو كعاملين على مستوى منظماتهم.

ففي هذا الإطار، نود التوكيد أن مفهومي الثقة أو عدم الثقة يتمدد ويتقلص تبعاً لتوسيع أو تقليل الروابط أو العلاقات بين الأفراد والجماعات والمنظمات عندما يدخلوا في صفقات وأعمال اقتصادية، ولذلك، فإن الكثير من أشكال الغش والخداع والتضليل والمناورة والتشويه التي تظهر فيها، يكون سببها الرئيسي عامل الثقة. وعليه، قد تظهر الحاجة إلى العلاقات المتكررة لإثبات مستوى الثقة بين الأفراد، وهذا ما ينطبق القول عليه، عندما نقول أن العمالة المؤقتة في سبيل المثال، قد لا تشاع بينها الثقة بشكل مقبول، كما هو الحال بالنسبة للعمالة الدائمة.

إذن، الثقة هي خاصية جماعية معتمدة على العلاقات بين الأفراد الموجودين في نظام اجتماعي، وهذا ما يجعل الكثيرون من المنظرين والممارسين بأن يتفقوا على أن الثقة هي بناء ثروة حقيقية في فرق العمل والجماعات، ويقع على المعنيين أن يفرقوا بين ما يسمى بالثقة الهشة أو الضعيفة، والثقة القوية أو الفاعلة. فإذا ما اعتمدت الثقة على الرغبات والأمنيات الشخصية، وتوقع المنافع الفورية على كل ما يقدمه الفرد من عمل والتنبؤ في الحصول على منافع مرضية من عقد صفقة معينة، وهذا ما يجعلنا أكثر ما نتوجه نحو مفهوم الثقة الهشة. في حين أن الثقة القوية، هي التي تستند على روابط قوية ومتماسكة بين المنظمة وأعضائها، وبإمكانها أن تصمد في جميع الأحوال الجيدة والسيئة على حدٍ سواء، ومثل هذا النوع من الثقة، قد لا يمكن حسابه بالأرقام، بل عادة ما يقاس بمدى توافر المصداقية في التعاملات والصفقات. ولذلك أن معظم ممارسات بناء الثقة يحتمل أن تساعد المنظمة أكثر مما تؤذيها، إذا ما عملت جنباً إلى جنب مع حالة توفير الظروف المناسبة لإقامة الروابط الاجتماعية التي يعيشها الأفراد يوماً بعد آخر. ولذلك، فإن المدراء بحاجة إلى أن يمضوا قدماً نحو القيام بممارسات فاعلة في هذا الجانب، من أبرزها الإيمان بأن الثقة تنجح حيثما لا تقوم الإدارة بمنح أو إعطاء العاملين مبرراً لعدم الثقة، وريثما تكون هناك شفافية، ويكون للعاملين ثقة في القاعدة الشرعية التي تستند إليها المنظمة. وأما بخصوص، مفهومي الثقة الخاصة، والثقة العامة، فالأولى هي التي تولد بين طرفين يمتلك كل منهما المعلومات الكافية عن الآخر، والمعرفة المسبقة حول إمكانيته وقدراته، في حين أن الثانية، هي التي تتيح للفرد إمكانية أن يصبح موثوقاً به دون أن يكون للآخر معرفة مباشرة بشخصه وإمكانياته وقدراته، أو

وجود تعامل سابق معه. وهكذا، فالمنظمات التي تمتلك رأس مال اجتماعي ناجح، هي التي تعتمد مبدأ الثقة القوية وتنبذ الهشة منها، وتراعي إقامة الروابط العامة بين أعضاء جماعاتها أكثر من الخاصة.

ولعل من التنبيه عنه هناك جوانب مهمة في بناء الثقة وتعزيزها، أولها: الامتناع عن ممارسة نمط المودة القسرية التي تضر بالثقة أكثر مما تبنيها، كأن مثلاً يقوم مدير ما بعقد اجتماع أسبوعي مبرمج لمناقشة قيم الارتباط بالجماعة ظناً منه أنه سينجح في إخبار العاملين شيئاً ما بخصوص حياتهم الشخصية ويدخل في مكنوناتها. والنقطة الثانية، تتعلق ببعض المدراء الذين يعتقدون خطئاً أن البشاشة أو اللطف الذي يتميزون به مع العاملين حالة مسرة يمكن أن تخلق الثقة لديهم، كما أنها (أي الثقة) تنمو ذاتياً بحيث ينالها الفرد متى هو أعطاها أولاً. فمن الأرجح جداً، يثق الأفراد بعضهم بالبعض والعكس بالعكس، وعندما يبدي المدراء عدم الثقة بالعاملين، فإنهم يدفعونهم أن يكونوا أقل ثقة، وبالتالي أقل جدارة في العمل. فلقد كانت شركة جنرال الكتريك (GE) الأمريكية متحمسة جداً، بشكلٍ خاص لحماية أدواتها، والتأكد من أن العاملين فيها لا يسرقونها، فقد تعاملت مع الحالة ليس بإظهار عدم الثقة فيهم، وتسليمهم إياها بالذمة المالية، بل شرعت بطرح مثل هذه الأدوات في كل مكان بمعاملها ومصانعها لتثبت أنهم جديرين بالثقة. وانطباقاً مع تجربة شركة (GE) كانت أفكار (James Goodnight) قيّمة بشأن خلق بيئة عمل إيجابية، إذ هو يكره رؤية الحرس على الأبواب، وينبذ نظام التوقيع في السجلات للتأكد من حضور وانصراف العاملين كل يوم. وكذلك هذه شركة (UPS) الأمريكية للنقل البري، ترى أن السبب وراء تميزها في رأس المال الاجتماعي هو دعم قادتها لاتخاذ القرارات بشكل توزيعي كل حسب منصبه واختصاصه، وهي سياسة يرجع تطبيقها إلى الخمسينيات من القرن الماضي، عندما كان (George Smith) الرئيس التنفيذي الأعلى، الذي أوضح في حينه «أهمية وضرورة منح الصلاحيات لاتخاذ القرارات واتخاذ الإجراء المناسب لمواجهة المشكلات حتى من قبل أبسط سائق شاحنة، عندما يتطلب الأمر ذلك، وإذا كانت النتيجة مرغوبة تصب في صالح العاملين والشركة معاً، وتتماشى مع متطلبات العمل في الزمان والمكان المعينين. وعلى نحو مشابه تقريباً، أن شركة (Nordstrom) قد

عرفت بقاعدتين مهمتين لخدمة الزبون، حيث يتعين على الباعة في محلاتها أن يتعايشوا مع استخدامهم لحكمهم الشخصي المناسب في كل الأوقات، وأنه ليس هناك قواعد أخرى ملزمة!

إن الكثير من الشركات العالمية الناجحة تستعمل مسح مؤشرات العلاقات بين العاملين بشكل سنوي لتعقب الاتجاهات في الثقة، الاتصالات، التعاون، إدراك الإنصاف. وهناك أسئلة حول فرص التقدم الوظيفي، تماسكية زملاء العمل، الانفتاح والثقة في بيئة العمل، درجة الاعتراف بالعمل المميز، تقارب المدراء من مرؤوسيهم، وتقبل المسؤولين للأفكار الجديدة، كلها توجه بشكل مسوحات منظمة ويجرى قياسها بهدف التعرف على رصيد رأس المال الاجتماعي. ومن الأمور الأكثر أهمية في درس الثقة هي أنها تستجيب إلى العوائد (Trust Responds to Rewards)، وخصوصاً ما يتعلق منها بالترقيات نحو المناصب القيادية، فتفضيل ترقية (س) على (ص)، تبين طبيعة القيم، الأساليب والطرق المقيمة من قبل إدارة الشركة. فعندما يرقى أفراداً جديرون بالثقة، فإن الشركة بذلك تبرهن على نجاحها فيها، ولكن عندما يرقى أفراداً ليسوا مؤهلين بالثقة، فعندها يستوعبون درساً هداماً كأن ينجو المجرم من فعلته ويعاقب البريء على حسن عمله. وأخيراً، لابد أن تطبق بديهية الإدارة الأولى هنا، أنه إذا أردت أن ترى تصرفات معينة ونتائج معينة أكثر، فما على المدراء إلا أن يرسلوا إشارات أو يلمحوا للعاملين بأنها محط أنظارهم كتصرفات ونتائج مقيّمة.

3- تشجيع التعاون: يمثل التعاون أحد أهم مظاهر التفاعل الاجتماعي، ليعبر عن مدى الإسهام بالمجهود الشخصي وبإرادة تامة لإكمال الأعمال المعتمدة الواحدة على الأخرى، وتقليل حالات الصراع كلما كان بالإمكان ذلك. والمنظمات ذات الرصيد العالي من رأس المال الاجتماعي، هي التي تمتلك ضوابط ومعايير قوية من التعاون، بحيث يتآزر العاملون معاً عند مواجهة أي حالة في السراء والضراء، ولتشكل هذه بكلها ميزة تنافسية لها، وبما يجعل من الصعب إزاحتها من البيئة التي تعمل فيها. وليس هناك مثال أفضل من العاملين في شركة (Malden Mills) في ولاية (Massachusetts) الأمريكية التي دمرها حريقاً هائلاً في عام (1995)، بحيث أتخذ مالكها السيد (Aaron Feuerstein) بإعادة بناء المعمل الرئيسي بأقل الكلف، مع الاحتفاظ

بجميع العاملين وبنفس الأجور، دونما أدنى خسارة لأحدهم أو السماح بفقدان مصادر أرزاقهم. والمدهش في الموضوع أن العاملين جميعهم وبدون استثناء راحوا في أثناء الأزمة أن ينقذوا ما يمكن إنقاذه، وتنظيف الفوضى العارمة الناتجة من آثار الحريق. فقد خلقت الشركة في هذه المرحلة الحرجة من حياتها رأس مال اجتماعي ملموس على أرض الواقع، تمثل بتعاون العاملين واتكال البعض على البعض الآخر لتقليل نقاط الضعف ومواجهتها، وتحسين نقاط القوة لصالحها بتطوير حالة الالتزام المنظمي للخروج من الأزمة. ومن الضروري بمكان أن يعطوا العاملين فهماً مشتركاً للغاية أو الهدف، الذي يعد مسألة اتصال إستراتيجية مناسبة وقيادة إلهامية، ومثال ذلك شعار شركة (Johnson & Johnson) الأمريكية المعنية بصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية، الذي يفيد «نحن نؤمن بالمسؤولية الكبرى تجاه الأطباء، الممرضات، المرضى، الأمهات، الآباء وجميع من يستخدم منتجاتنا وخدماتنا، ثم العاملين كأولوية تالية، ويأتي من بعدهم المجتمع، ثم مالكي الأسهم وحامليها في الأخير. ولقد تمَّ اختبار هذا الشعار من قبل إدارة الشركة عام (1982) عندما قتلت مادة السيانيد (وهي مادة سامة)، والتي دست من قبل بعض الإرهابيين المغرضين، وعبأت في كبسولات (Tylenol)، سبعة أشخاص في منطقة شيكاغو، وتحركت بسرعة لسحب هذه المادة من رفوف المحلات والصيدليات، وبكلفة باهضة وصلت إلى (45) مليون دولار، وبمخاطرة عالية تمثلت بخوف الزبائن من علامة الشركة ومنتجاتها ككل. ولكن في أوقات الشدة والأزمة هذه، إن الأهداف النبيلة للشركة والقيادة الإلهامية قد جمعت الأفراد داخلها على منح أعمالهم معنى أبعد من الحاجة إلى كسب العيش، فقد ازدادت مشاعرهم بأنهم جماعة مشتركة (إدارة ومرؤوسين)، لا يهمها المردود المالي، بل هناك أهداف ومصالح وغاية أسمى أسمها شركتنا في محنا هل ندعها تتدمر أم نتعاون لانتشالها. وبالطبع قد يكون هذا هو السبب الذي دفع بمدراء (UPS) أن يكافئوا حالات التعاون من خلال دفع المال (Reward Cooperation with Cash)، إذ سمحت الشركة لجميع العاملين ممن أمضوا ثلاثين يوماً أو حتى على أساس دوام جزئي بشراء أسهمها. ومن الأساليب التي عملت بها شركة (IBM) خلال السنوات الخمس الماضية هي العلاوات الإضافية التي تعتمد بشكل أكثر

على أداء الجماعة والأداء الشامل، اعتماداً على أداء كل فرد على حدة. وفي شركة (Russel Reynolds) أخذ مسؤولي التعيين في إدارة الموارد البشرية بالبحث في النداءات الخمس الهاتفية التي تحدث من داخلها للحصول على مقترحات للأسلوب الذي تعتمده في سد الشواغر والترشيح للوظائف، قبل إجراء الاتصالات الخارجية مع سوق العمالة. ومثل هذا الأسلوب، قد حقق منافع مزدوجة لزيادة كفاءة جهود العاملين في مجال التعيين، وإلزام الاستشاريين لمعرفة بعضهم البعض بأساليب البحث الذاتية عن المرشحين للوظائف الشاغرة.

إن وجه الاستثمار في رأس المال الاجتماعي من خلال تشجيع التعاون على قدر كبير من الأهمية والوضوح، بحيث تمثل بالتوظيف الصحيح للأفراد من أجل خلقه وبناءه من البداية. وهذه عودة إلى عام (1995) حيث الرئيس التنفيذي الأعلى لشركة (Southwest) للطيران السيد (Herb Kelleher)، أخبر رابطة التعويضات الأمريكية، كيف أن شركته حافظت على ثقافتها، بالقول «حسناً، قبل كل شيء البداية منذ التعيين، أننا متحمسون بشأن التوظيف، إذ نبحث عن نوع معين من الأفراد، بغض النظر عن نوع الوظيفة أو صنفها، ونتقصى عن اتجاهات إيجابية، وعن أشخاص يعيروا لأنفسهم أهمية ويتجهوا نحو أسباب المشكلات، ولديهم روح الفكاهة والاهتمام بالعمل الفرقي، والتمتع بنتائج العمل التعاوني بدلاً من الإنجازات الفردية».

خامساً: بناء رأس المال الاجتماعي في منظمات الأعمال

إن الممارسات الإدارية الثلاثة التي تم شرحها للاستثمار في رأس المال الاجتماعي تدعم بعضها البعض، وغالباً ما تتداخل فيما بينها لمواجهة أي موجة خارجية كانت أم داخلية، ولكن ينبغي أن تتعامل معها أو نقمها بقصد التظاهر من قبل الشركات على حسب النظر للشكل (2-12)، وينبغي أن تستثمر فيها بالحد الذي نؤمن به للمحافظة على ديمومتها وخلق الدافعية بين أفرادها وجماعاتها وفرقها لتبني السلوك المرغوب.

شكل (2 -12)
مكونات رأس المال الاجتماعي



ويعني ذلك بعبارة أخرى أن أفضل ما يمكن القيام به لبناء مخزون رأس المال الاجتماعي، هو متابعة ما يسمى بالروابط الضعيفة، والثقة الهشة، واللاتعاون، والعمل على مد جسور المحبة والتلاقي مع الآخرين لسد الثغرات في هيكل التنظيم الاجتماعي.

لقد قدما (Leana & Buren, 1999) نموذجان لبناء رأس المال الاجتماعي هما:

1- نموذج المنفعة العامة: ومعناه أن بعد رأس المال الاجتماعي يكون سمة ملازمة للوحدة الاجتماعية بحيث أن الفائدة التي يجنيها الفرد العامل هي مجرد قضية ثانوية، ولكن من تجميع مساهمات العاملين ككل يتحقق تراكم مخزون رأس المال الاجتماعي في المنظمة.

2- نموذج المنفعة الخاصة: ويركز على الفرد وقابلياته وملكاته الفردية المتراكمة المتمثلة بالمكانة الاجتماعية، التحصيلات العلمية، سنوات الخبرة، الذكاء الشخصي، براءات الاختراع، ...وغيرها. ويصبح التركيز منصباً على أهمية المنافع الفردية لتكوين أنواع معينة من رأس المال الاجتماعي. والشكل (3) يوضح طبيعة النموذجين والاختلافات بينهما.

شكل (3 - 12): الفروقات بين نموذجي المنفعة العامة والخاصة لرأس المال الاجتماعي

معيار التوجه	المنفعة العامة	المنفعة الخاصة
مستوى التحليل	الوحدة الاجتماعية ككل	الفرد كجزء من وحدة عمل
الفوائد المتحققة للفرد	غير مباشرة قد تكون قيّمة	مباشرة قد لا تكون قيّمة

	جداً	
الفوائد المتحققة للجماعة	مباشرة قد تكون مفيدة للمنظمة	غير مباشرة قد تكون عرضية
الروابط الضرورية	قوية وقد تظهر حتى مقاومات من قبل بعض الأعضاء	هشة وقد يكون من الضعف تنعدم علاقة الفرد بجماعته
الحافز الشخصي	بين ضعيف أو متوسط ويزداد في أعلى حالاته، إذا ما تحققت للفرد حوافز جماعية مميزة للكل على وفق قاعدة الإنصاف	قوية، ولكن قد تضعف إذا ما برزت الأنانية على السطح

كما اقترح (Cohen & Fields, 1999) جملة من الممارسات الإدارية، التي من شأنها بناء قاعدة رصينة لرأس المال الاجتماعي في منظمات الأعمال، من بينها:-

1- إمكانية الإدارة في الوصول إلى حالة الاستقرار في العلاقات بين العاملين وتعزيزها، وأتباع نماذج متقدمة في أسلوب الصفقات داخل المنظمة، مثل تشجيع صيغ العمل الفرقي، والتدريب والتعليم المستمر، والأمان الوظيفي، وتطوير رأس المال البشري الإستراتيجي.

2- مراعاة ثقافة المنظمة عند إدخال عاملين جدد لها، ويفضل هنا استخدام عاملين بصيغة العمل المؤقت، واختبارهم بعد مدة قليلة، فإذا ما وجدت حالة الانسجام الثقافي فيمكن نقلهم لوضع العاملين الدائميين، وإذا ما تم ملاحظة صدمة ثقافية (Cultural Shock)، فينبغي التعامل معها بسرعة، وإخراج أولئك العاملين الذين يضرون بمخزون رأس المال الاجتماعي.

3- إدراك المنظمات أن مستويات الأجور تؤثر في دوران العمل، فقد يكون في كل الأحوال الأجر المجزي وسيلة مناسبة لتقليل ذلك الدوران وزيادة التزام العاملين بالعمل الجماعي.

4- ويضيف وزير العمل الأمريكي السابق (Robert B. Rich) ممارسة إدارية أخرى مفادها: أنه من الزيارة الأولى لشركة ما هناك اختبار الضمير حيث أسأل العاملون في المكان عدة أسئلة عامة بخصوص عملهم، فإذا كانت الإجابة بصيغة الضمير هم، ونحن عند ذلك يتضح أنها شكل معين من أشكال الشركات التي تستثمر في موجوداتها غير الملموسة. وأما إذا كانت الإجابة بصيغة أخرى، فعند ذلك أعرف

أنها نوع آخر من الشركات التي تجيد الاستثمار في الموجودات الملموسة.

لقد قامت شركة (GE) بتطوير الثقافة التنظيمية من خلال توجيه اهتمام إداراتها نحو العناية بصيغ العمل الجماعي والتعليم المستمر، وتحقيق المزايا التنافسية التي تجعل بالإمكان الارتقاء بمستوى الأداء. وكما اعتمدت شركة (Toyota) اليابانية فلسفة خاصة بها، تستند على أربع مبادئ أساسية هي: التعاون، العدالة، النزاهة، والمسؤولية الاجتماعية. هذا فضلاً عن تميز الأفراد الذين ينتسبون لها بما يأتي:

1- أن يكونوا مبدعون ومفكرون قادرين على التعلم.
2- أن يكونوا مسؤولون قادرون على تحمل المسؤولية.
3- أن يدركوا أن الوقوع في الخطأ أمراً طبيعياً.
4- يرغبون بتقديم إسهامات إيجابية للمجتمع ولديهم القدرة على التحدي والمواجهة لحالات التقلبية في البيئة والافتراضية في عملها كشركة عالمية.
5- أفراد متميزون في أدائهم ويستحقون كل الثناء والتقدير والاحترام.

وأضاف (Pfeiffer, 1997) بالقول «هكذا نجد أن مثل تلك الشركات التي سبق ذكرها في طرح تجاربها، قامت بأعمال منسجمة مع تنفيذ مبادئها العامة لتعزيز رأس المال الاجتماعي. وبالنتيجة أنها قد تمكنت من التعلم الفردي والجماعي والتكيف مع البيئة المحلية والعالمية، والاتصال الجيد بالعاملين الجدد، وعبر مساحاتها الجغرافية المنتشرة، وبأساليب تنسجم مع تفهمها الجوهري لما سيخلق النجاح والأداء المتفوق في أعمالها.

Fundamental References:

1- Bina, C. & Azari, R., & Falatoon, H., (1998), The Technological Change and Social Capital, Business Research yearbook, Global Business Perspective, Academy of Business Disciplines.

2- Cohen, S., & Fields, G., (1999), Social Capital and Capital Gains in Silicon Valley, California Management Review, vol. 41, No. 2, 15-27.

3- Daveport, T. & Pearlson K., Two Cheers for the virtual office, Sloan Management Review, summer (1998).

4- Hellriegel, D., & Slocum, J. w. (1998), Management, N.Y, Wesley.

5- Leana, C., Buren, H., (1999), Organizational Social Capital and Employment Practices, Academy of Management Review, vol. 24, No. 3: 538-555.

6- Nahapiet, J., & Ghoshal, S., (1998), Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage, Academy of Management Review, vol. 23, No. 2: 242-255.

7- North, D., (1996), Social Capital, Cambridge University Press, 1-2.

8- Pfeiffer, J., (1997), Human Resources: The Case of The Missing Department, Forbes, 1-4.

9- Prusak L. & Cohen D., (2001), How to Invest in Social Capital, Harvard Business Review, June.

10- Putman, R., (1998), The Prosperous Community: Social Capital and Public Life, The American Prospect, Spring: 3-5.

11- Prusak L. & Cohen D., (2001), In Good Company: How Social Capital Makes Organizations Work, Harvard Business School Press.

الفصل الثالث عشر
إدارة رأس المال الفكري وتحديات الأعمال المعاصرة

من المتوقع بعد قراءة هذا الفصل والإطلاع على مضامينه الفكرية وتحليلاته النظرية والإجرائية أن تكون قادراً على أن:

تحدد علاقة رأس المال الفكري وإدارته بالتفكير الإستراتيجي.

تشخص دور إدارة المعرفة في تطوير رأس المال الفكري.

توضح علاقة إدارة الجودة الشاملة برأس المال الفكري وإدارته.

تبين علاقة إعادة هندسة الأعمال برأس المال الفكري وإدارته.

تحدد تأثير ظاهرة العولمة في الأعمال على رأس المال الفكري وإدارته.

تمهيد:

ليس بخافٍ أن بيئة الأعمال التنافسية، ونتيجة لحركيتها الدائمة واضطرابها المستمر وتجددها المتنامي. فرضت تحديات معاصرة ألزمت بموجبها منظمات الأعمال بضرورة استيعابها ومسايرتها وتجسيدها واقعياً على أرض الواقع، والأكثر من ذلك أن هذه التحديات نشرت تأثيرها بشكل فاعل على متغيرات تنظيمية وسلوكية في غاية الحراجة لعل أبرزها وفي مقدمتها رأس المال الفكري. لذلك حتمت الضرورة الأكاديمية والمنهجية دراسة هذه التحديات المعاصرة في محاولة لتعرّف علاقتها وتأثيراتها مع وعلى رأس المال الفكري وبالتالي استثار المحصلة الإيجابية لتلك العلاقات لتفعيل الأداء وزيادة العائد وترسيخ البقاء لمنظمات الأعمال.

ومعطيات الفصل الحالي وتحليلاته هو المحاولة المقصودة في هذا الاتجاه. إذْ سيناقش الفقرات الآتية:

أولاً: علاقة رأس المال الفكري بالتفكير الإستراتيجي:

1- مفهوم التفكير الإستراتيجي:

التفكير الإستراتيجي موضوع يتسم بالحداثة على مستوى التأطير والتصنيف ويعد من الموضوعات البكر والتي مازال سبر الغور فيها يتراوح بين الندرة والمحدودية مما جعل الكثير من مفاهيمه وأبعاده لم تحسم على مستوى الفكر والتنظير.

ويشير (الخفاجي، 1998، 110، 106) بهذا الصدد إلى أن (التفكير الإستراتيجي محطة فكرية تحتاج إلى التأمل والحوار بين الباحثين بسبب ندرة، بل غياب، البحوث والدراسات الميدانية وفق دلائل تؤشرها أدبيات علم الإستراتيجية في ميدان الأعمال)، ويعتقد أن السبب وراء ندرة وربما غياب الدراسات في مجال التفكير الإستراتيجي يعود إلى جملة من الإفتراضات التي يمكن تلخيصها بالآتي:

أ- هيمنة مفهوم التخطيط الإستراتيجي والذي كان يعد بديلاً عن التفكير الإستراتيجي، بل أن البعض كان لايرى أي إختلاف بينهما كما يقول (Mintzberg, 1994: 107, 114).

ب- الإعتقاد السائد بأن التفكير الإستراتيجي نادراً ما يستخدم، ولا يلجأ إليه سوى عند قليل جداً من الأفراد في مستوى الإدارة العليا (جارات، 1998: 21).

ج- إعتبار عملية الإستراتيجية عملية ميكانيكية مرتبة الخطوات ومن ثم فإن النتائج النهائية تتحقق بأسلوب ميكانيكي متتابع لا يحتاج إلى نمط إبداعي وإبتكاري (Ohmae, 1982: 12) و (غراب، 19: 1995).

إن الإفتراضات السابقة بقيت سائدة من بداية الأربعينات والذي شهد ولادة التفكير الإستراتيجي (الخفاجي، 1998: 108)، (الزيدي، 2000: 52) إلى نهاية السبعينات، إلا أن بداية الثمانينات صعوداً شهدت وتحولاً كبيراً وجذرياً في النظرة إلى التفكير الإستراتيجي مفهوماً ومضموناً كراً وممارسة وترافق هذا التحول مع كتابات (Ohmae, 1982)، (Mason, 1986)، (Mintzberg, 1994)، (Lliedtok, 1998) وغيرهم.

وكان نتيجة هذه الكتابات دحض الإفتراضات آنفة الذكر بوقائع ودلالات علمية وعلى النحو الآتي:

أ- التفكير الإستراتيجي هو غير التخطيط الإستراتيجي فألاول هو عملية تركيب معطيات الشخصية للمدير وخبرة الآخرين والبيانات المتحصل عليها من البحوث، لتكوين الرؤية للإتجاه الذي يجب أن يتبع العمل بموجبه بينما الثاني هو عملية تحليل للبيانات والمعلومات ومعالجة الأرقام (Mintzberg, 1994: 107).

وإزاء ذلك ينبغي على المنظمات التمييز التام بين التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإستراتيجي، بالشكل الذي يؤدي إلى تحديد مساهمات المخططين وأدوارهم وأنواعهم، (الركابي، 72: 1998).

ب- التفكير الإستراتيجي ضرورة ملحة ويجب أن يستخدم على الدوام، وبخاصة من قبل (مديري القمة) للمنظمة، لأن بقاء (Survival) المنظمات مرهونة بمعطيات التفكير الصحيح الذي يقود إلى صناعة

إستراتيجية ناجحة (Tergoe & Zimmerman, 1983:21) و (Ivancevich, et. Al, 1991: 184).

وإنطلاقاً من ذلك سارعت بعض الدول والمنظمات لتأسيس مراكز متخصصة في التفكير الإستراتيجي، فعلى سبيل المثال توجد في الولايات المتحدة أكثر من (200) مؤسسة يطلق عليها إسم (صهاريج الفكر Thinking Tanks) وهذه المؤسسات التي تضم نخبة من ذوي التخصصات العلمية تعنى بجميع القضايا تقريباً، إذ يطلب من هذه المؤسسات أن تقوم بدراسة المشكلات التي تتعرض لها الحياة الأمريكية في مختلف المجالات وتقديم الحلول المناسبة لها (الجحني، 1996: 218).

ج- العملية الإستراتيجية عملية ليست آلية مرتبة الخطوات وإنما تقوم على القدرة على مواجهة المشكلات بشكل إبتكاري، وذلك فإن منطق التفكير البديهي والتفكير الميكانيكي لا ينسجم مع متطلبات العملية الإستراتيجية، وعليه بات تبني منهج ملائم يعزز القدرة على بلوغ غايات العملية الإستراتيجية وتحقيق أهدافها أمراً في غاية الأهمية وبعد التفكير الإستراتيجي هو المنهج الملائم لذلك لأنه يتعامل مع المشكلات بشكل إبتكاري إبداعي مع إستخدام عالي للخيال (غراب، 1995: 19).

وفي ضوء الوقائع والدلالات والمسوغات آنفة الذكر أوضحت الحاجة إلى التأمل والحوار والنقاش والبحث في هذا الموضوع ماسة جداً لتحديد مفاهيمه وأهميته وأهدافه ورسم أبعاده وفك الإشتباك الحاصل بينه وبين الكثير من المرادفات. وفي هذا الصدد نتفق مع وجهة نظر (يونس، 1999: 39)، إذ يرى «أن مصطلح التفكير الإستراتيجي مدعاة للتأصيل في إطار خصائصه وعناصره وموضع إستخدامه ليتميز عن غيره من المصطلحات المتداولة في ميدان الإدارة الإستراتيجية».

عليه سنعرض أهم التعاريف للتفكير الإستراتيجي ونحاورها تمهيداً للخروج بتعريف يخدم المؤلف الحالي وتوجهاته الفكرية.

إذ يرى (Ohmae, 1982: 12-13) أنه «عملية تفهم الطبيعة الخاصة لكل عنصر من عناصر الموقف ثم إستخدام القدرة الإبتكارية والخيال الواسع لإعادة تركيب العناصر بشكل يحقق أفضل فائدة ممكنة».

وينظر إليه (Mintzberg 1994: 107-114) بأنه «عملية تركيبية ناجمة عن حسن توظيف الحدس والإبداع والخبرات الشخصية لكل من المدير والعاملين في المنظمة في التعامل مع البيانات المتاحة لتحديد الرؤى وصياغة الإتجاه الذي يجب أن يتبع العمل بموجبه وتحقيق المنظور المتكامل للمنظمة».

ويعطيه (Ivancevich, et. al, 1997:184) صورة: «أنموذج للتفكير يسعى إلى تحقيق التكامل بين أهداف المنظمة وسياستها من خلال إجراء التطويرات في طرق العمل وتحديد المصادر الضرورية من أجل تحقيق الأهداف».

ويصنفه (Liedtka, 1998: 121) بأنه «البناء الإستراتيجي البارع لهيكل الإستراتيجية البارع لهيكل الإستراتيجية المطلوبة من خلال الإستفادة من معطيات الحاضر في رسم صورة المستقبل معتمداً على الإبداع والإبتكار وربما التغيير الجذري للوضع التنافسي للمنظمة».

أما (جارات وآخرون، 1998: 23) فيعتبرونه «أسلوباً يتمكن من خلاله المسؤولون من توجيه المنظمة والإنتقال بها من مجرد العمليات الإدارية اليومية ومواجهة الأزمات وصولاً إلى رؤية مختلفة للعوامل الديناميكية الداخلية والخارجية القادرة على تحقيق التغيير في البيئة المحيطة بما يحقق في النهاية توجيهاً فعالاً بصورة أفضل لمنظماتهم بحيث يكون المنظور الجديد متوجهاً أساساً إلى المستقبل مع عدم إهمال الماضي».

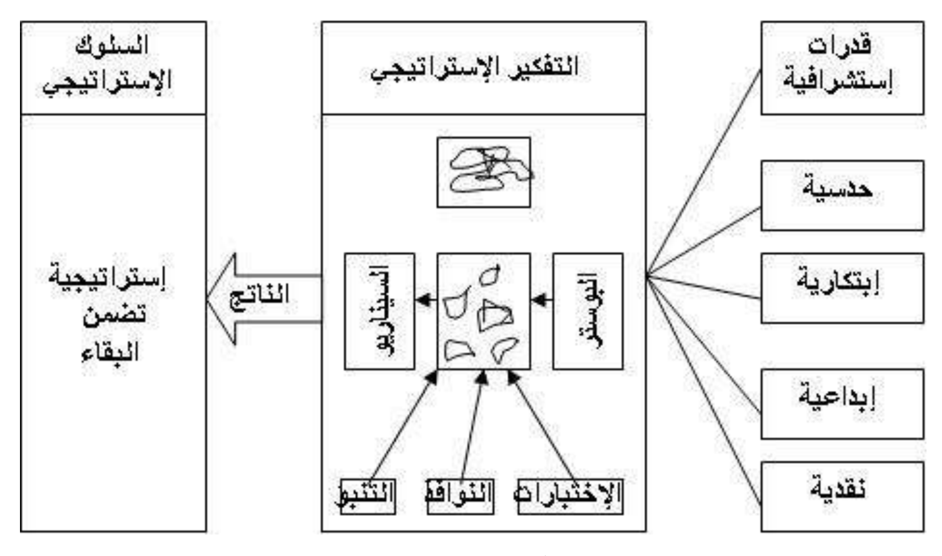
ويشبه (Macmillan & Tempoe, 2000: 164) بـ «مجموعة من الخطط التي تؤمن المستقبل لمشروع معين عن طريق صياغة الإستراتيجية الناجحة التي تؤكد إنتهاز الفرص».

وبعد هذا العرض للمفاهيم والتعاريف الواردة بصدد التفكير الإستراتيجي، وتأسيساً عليها يمكن أن نعرف التفكير الإستراتيجي بأنه:

«نمط من أنماط التفكير العام، يتضمن مجموعة من القدرات (الإستشراقية الحدسية، الإبتكارية، الإبداعية، النقدية) التي تمكن من يتصف بها من التجوال في محطات الإدارة الإستراتيجية بمرونة عالية

وتركيب المعطيات الملائمة لمستقبلها، من خلال إجراء مناظرات معنوية للمثيرات البيئية بإستخدام البوستر والسيناريوهات والنوافذ الإستراتيجية والمواقف الإختبارية والتنبؤية للوصول إلى أفكار جديدة، تتجسد بشكل سلوك وتضمن البقاء للمنظمة».

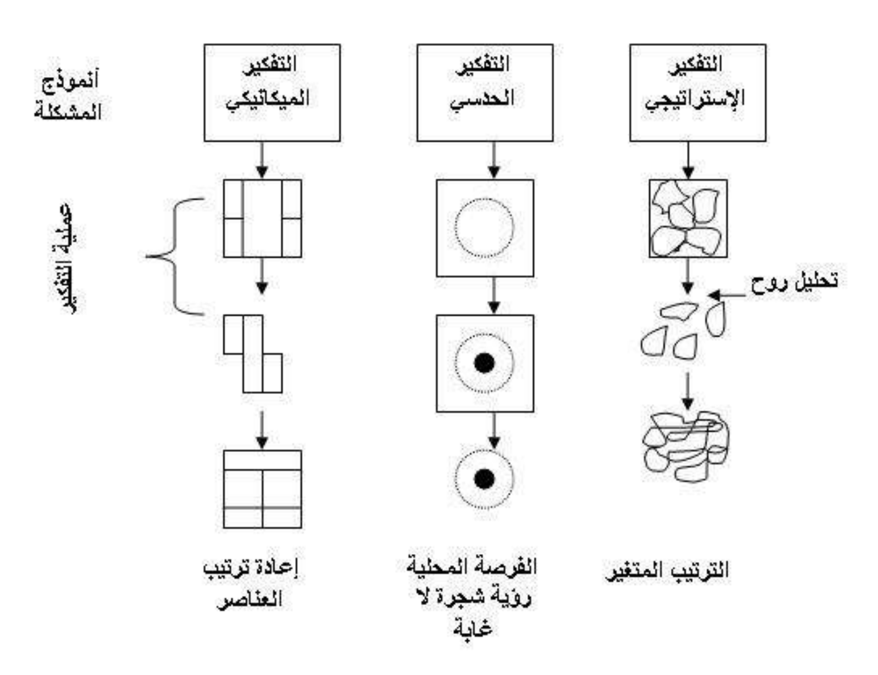
ويمكن تجسيد هذا التعريف وأركانه بالشكل (1 - 13)



شكل (1 -13)
مكونات مفهوم التفكير الإستراتيجي

2- أهمية التفكير الإستراتيجي:

تنبثق أهمية التفكير الإستراتيجي إبتداءً من كونه يمثل مدخلاً معاصراً من مداخل دراسة الإدارة الإستراتيجية، ويؤكد على حسن توظيف التفكير في خدمة عمليات الإدارة الإستراتيجية كافة (Mason, 1986: 72)، (Jauk & glueck, 1988: 48)، (رامز، 1997: 29)، بطريقة غير نمطية أو مقيدة ومن ثم فإن منطق التفكير الإستراتيجي يتعارض مع نمط التفكير التقليدي ونمط التفكير الحدسي الذي يخرج بالخلاصات والحلول دون تحليل حقيقي (Ohmae 1982)، (غراب، 1995: 19)، ومن هنا فهو يستلزم مجموعة من القدرات المتميزة، ويصور (Ohmae, 1982: 14) أنماط التفكير الثلاثة آنفة الذكر ويبين أفعال التفكير الإستراتيجي بوضوح بالشكل (2 – 13).



شكل (2 – 13)

أنماط التفكير التقليدي والحدسي والإستراتيجي من منظور Ohmae

كما يستمد التفكير الإستراتيجي أهميته من كونه أداة لصناعة المستقبل (Future Marketing)، لأن صناعة المستقبل صناعة بشرية وضرورة لازمة وحتمية، إذ يقول (آوين بايبك) في هذا الصدد (إن من يعجز عن التنبؤ بالمستقبل غير جدير بالعيش فيه). (حسين، 1998: 6) ويأتي ذلك من خلال القدرة الإستشرافية للقائد الإستراتيجي.

ويؤكد (Ivancevich, et. Al, 1997: 186) ذلك بقولهم: (إن التفكير الإستراتيجي يساعد المديرين في التحضير للمستقبل)، ويتفق رأي جماعة هاملتون للإدارة الإستراتيجية مع ما تقدم، إذ يرون بأن التفكير الإستراتيجي يضع المراحل للمباشرة الفورية من أجل تثبيت المحاور الأساسية للمستقبل (الزيدي، 2000: 56). وأستخلصنا من المسح الذي قام به (الخفاجي، 1997: 1-3) لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية والتي بلغت 25 مفهوماً وردت في الأدبيات المتخصصة للمدة من (1947 – 1992)،

وقمنا بتحليل محتواها (Content analysis) إعتماداً على قاعدتي (الكلمة والفكرة)[1] فإن (40%) من هذه المفاهيم إحتوت على كلمة (مستقبل Future) مباشرة بينما ضمت (60%) منها (فكرة المستقبل.

وتبرز أهمية التفكير الإستراتيجي أيضاً من مكونه نمطاً فكرياً يسهم في تحقيق التلاؤم (Fitness) بين الإمكانات المنظمية وواقع المنافسة من خلال دراسة العلاقات المنظورة وغير المنظورة لمجمل الأنشطة المنظمية مع مختلف الأنماط البيئية (يونس، 1999:41) ومن هنا جاءت الدعوات لتغيير نمط تفكير الإدارة العليا (القمة) نحو التفكير الإستراتيجي الذي يستوعب الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية. (Kogut, 1999: 196).

3- العلاقة بين رأس المال الفكري والتفكير الإستراتيجي:

تعد العلاقة بين رأس المال الفكري والتفكير الإستراتيجي علاقة وطيدة جداً، لأن المفكرين الإستراتيجيين والذين تقع عليهم مسؤولية التفكير الإستراتيجي هم جزء من رأس المال الفكري، إذ يمتلكون نفس القدرات والمواصفات التي يتميز بها رأس المال الفكري، ولكنهم يختلفون في الخصائص التنظيمية كالمستوى الإستراتيجي والصلاحية وتوافر الشروط الوظيفية لشغل المنصب، حيث:

أ- يتمركز المفكرون الإستراتيجيون في الإستراتيجية الشاملة (القمة الإستراتيجية)، بينما يتوزع رأس المال الفكري على مستويات الإستراتيجية كافةً إبتداءً من الشاملة وإنتهاءً بالتشغيلية.

ب- يمتلك المفكرون الإستراتيجيون صلاحيات واسعة بحكم كونهم أعضاء مجلس إدارة فيما قد يمتلك رأس المال الفكري صلاحيات محددة أو ضيقة أو قسماً منهم لا يمتلك صلاحيات إطلاقاً.

ج- يتوافر في المفكرين الإستراتيجين شروط الموقع الوظيفي الحالي مثل التحصيل العلمي، مدة الخدمة، الخبرة الوظيفية... إلخ، بينما ليس بالضرورة توافر هذه الشروط في رأس المال الفكري.

---

(1) يستند منهج تحليل المحتوى على تبويب خصائص مضمون المادة العلمية في فئات وفقاً لقواعد متعددة تعتمد على الكمية أو الموضوع أو الفكرة أو الزمن أو المساحة (الخزرجي، 1999: 1) (سعد، 1991: 1934).

وعلى أساس تحليلنا آنف الذكر، نستطيع الخروج بالخلاصة الآتية:

كل مفكر إستراتيجي يعد رأس المال فكري، لكن ليس بالضرورة كل رأس مال فكري هو مفكر إستراتيجي.

وفي ضوء ما تقدم نجد أن مسؤولية المفكرين الإستراتيجيين كبيرة جداً إزاء المحافظة على رأس المال الفكري وتطويره وهذا ما تؤيده الدراسات والبحوث، إذ يشير (Rastogi, 2000: 6) في مجال دور المفكرين الإستراتيجيين في التصدي للتقادم التنظيمي (إن دور المديرين بصورة عامة والمديرين العامين بصورة خاصة يجب ألا يقتصر على التوجيه والتدريب وإنما عليهم مساعدة العاملين على تحديد الفجوات في مهاراتهم وكذلك تحديد مناطق ضعف المهارة فيهم من أجل تحسين أدائهم).

ويتناغم الرآي السابق مع ما طرحه (Spender, 1996: 58) بهذا الصدد إذ يقول: «سيكون الإستراتيجيون غير مصممين للمكائن المنتجة فقط، ولكنهم في الواقع مراكز مهمة ومؤثرة بشكل مباشر في نظام المعرفة في المنظمة بما يجعلونه فاعلاً في تجديد معارف وخبرات العاملين وتحديثا بإستمرار».

وفي مجال مواجهة الإحباط التنظيمي يرى (Glifford & Cavnagh, 1985:89-121) أن من سمات المنظمة المبدعة تحفيز العاملين على التجريب وإعطاء أسبقية متميزة لتنمية قدراتهم على الأداء والإبداع فيه.

أما (Rastogi, 2000: 6) فيقول في هذا الصدد: «إن من مهمات المديرين الإستراتيجيين هو فهم منظور العاملين وتوجهاتهم والأشياء المحفزة لهم والسعي لإعطائهم فرص جديدة للتعلم وإعلامهم بالتغيرات التي تحدث على مستوى أدائهم ليشعروا بأهميتهم ويسعون لتطوير أدائهم بإستمرار».

أما عن دور المفكرين الإستراتيجيين في تقليل فرص الإغتراب التنظيمي، يشير (كارتر، 138: 1982) أن من بين سمات المنظمات المبدعة شيوع ثقافة تنظيمية تشجع التعاون والعمل بروح الفريق، ويضيف (Shapero, 1985: 23-24) مع ما ذهب إليه (Shapero) إذ يرى أن على المديرين الإستراتيجيين تشجيع الخوض في البحث الجديد

والموضوعات التي تتسم بالغموض والعمل على إزالة الخوف من المجهول والخوف من العزلة عند العاملين.

ويذهب (Hansen, et. Al. 1999: 116) إلى أبعد من ذلك بالقول: إن القيادة الناجحة القوية وهي القادرة على إدخال التجديد من خلال إحتضان المتميزين وتقليل مقومة التغيير والمعارضة في المنظمة.

أما (Rastogi, 2005: 5) فيقول في هذا الصدد «في عالم اليوم التنافسي، لا تستطيع أي منظمة التنافس إلا إذا إستطاعت تحريك معلوماتها ونقلها بسرعة داخل المنظمة، وكلما زادت سرعة النقل زادت كفاءة المنظمة على التنافس» وهذه إشارة إلى عدم جعل المنظمة مغتربة عن محيطها.

وعن (تعزيز التميز التنظيمي) يرى (Hellregel, et. Al., 1989: 107-108) «أن الإدارة المبادرة المفكرة هي التي تشجع الأفراد لكونوا خلاقين من خلال المحافظة على الإستقلال الذاتي لهم». ويؤيد (Stevenson & Jarillo, 1990: 17-27) هذا الإتجاه بقولهما «من واجب مجلس الإدارة القيام بوضع مخطط العقول الجيدة في المنظمة وتوجيهها نحو المستقبل مع تحديد فرص الشرمة في المستقبل وإعادة تنظيم الشركة وعلى جميع العاملين في الشركة الإشتراك في ذلك».

ويعطي (صالح، 2000) توضيحاً أكثر لما تقدم إذ يرى «أن المفكرين الإستراتيجيين هم المصدر الحقيقي لتحفيز رأس المال الفكري نحو إضافة الجديد أو تطوير القديم بصيغ أكثر حداثة وقبولاً من خلال تهيئة الأجواء المناسبة لهم وتوفير المستلزمات المطلوبة لأعمالهم».

أما (Daft, 2001: 260-261) فيقول في هذا الصدد: «إن نجاح الشركة يتمثل في قدرة إدارتها على الحصول على المعرفة والخبرات والأفكار وكذلك بتحليل ناجح ودقيق لخبرات الشركات المناظرة وتاريخها، ويمكن أن نحقق ذلك في حالة وجود إدارة ناجحة للمعرفة لأن إدارة المعرفة الناجحة تؤدي إلى تكوين شركة ناجحة».

وبصدد (تنشيط التحفيز المادي والإعتباري) فلا توجد دراسة أو بحث إلا وأكدت العلاقة الترابطية بين هذا العامل والمفكرين الإستراتيجيين وعلى سبيل الذكر يعبر (Stevenson & Jarillo, 1990: 17-27) عن ذلك بقولهما «يجب أن يرتبط الأداء الريادي بنظام التكريم ويعمل هذا النظام على تحفيز الرواد الإداريين بشكل متميز».

أما (Brown, 1998: 3) فيرى: «أن الإدارة الناجحة هي الإدارة القادرة على تحديد قيمة وأهمية رأس المال الفكري ومكانته الإجتماعية».

ثانياً: علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة:

1- مفهوم إدارة المعرفة:

إدارة المعرفة (Knowledge Management) ظاهرة حديثة ومعقدة بدأ الإهتمام بها والسعي لتطويرها في أواسط التسعينيات كما يشير إلى ذلك (Koenig, 1999: 1) والذي يؤكد على أن إدارة المعرفة هي المسؤولة عن تنظيم وملاحظة إنتاج رأس المال الفكري والبحث عنه وتحقيق المحاورة بين أعضائه.

أما (Rastogi, 2000: 1) فيعرفها بأنها: «عملية تنظيمية متكاملة من أجل توجيه نشاطات الشركة للحصول على المعرفة وخزنها ومشاركتها وتطويرها وإستخدامها من قبل الأفراد والجماعات من أجل تحقيق أهداف المنظمة».

ويعبر عنها (Daft, 2001: 257) بأنها «الجهود المبذولة من المديرين لغرض تنظيم وبناء رأس مال المنظمة من الموارد المعلوماتية أو مايمكن أن نسميه بـ رأس المال الفكري الذي تمتلكه المنظمة».

2- أهمية إدارة المعرفة:

تأتي أهمية إدارة المعرفة، من خلال نشاطاتها المختلفة والتي هي:

أ- إنتاج معرفة جيدة.

ب- الحصول على معرفة قيمة من مصادر خارجية.

ج- الحصول على المعرفة المتوافرة في صنع القرار.

د- إدخال التحسينات في العمليات، المنتجات، الخدمات.

و- تفريغ المعرفة في وثائق وقواعد وبيانات وبرمجيات.

ز- تسريع نمو المعرفة من خلال الإبتكار والحوافز.
ح- نقل المعرفة المتوافرة إلى أقسام وفروع أخرى من المنظمة وخارجها.
ط- قياس قيمة أصول المعرفة وتأثيرها على إدارة المعرفة.

(Rastogi, 2000: 1-2)

3- علاقة رأس المال الفكري بإدارة المعرفة:

يتفق كل من (Rastogi, 2000: 1) و (Stevnson, 2000: 1) على أن العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة علاقة وطيدة بإعتبارهما نوعين من المنافسة المعتمدة على الفرد وعلى قوة دماغ الأفراد وتلك القوة لايمكن إستخدامها في حالة فقدان النسيج الإجتماعي الذي يمثل مزيجاً من الثقة والتعاون والإخلاص والمساعدة والإهتمام.

على هذا الأساس فإن أولى مهام إدارة المعرفة هي مسؤوليتها عن إستخراج المعرفة الضمنية (Tacit Knowledge) لرأس المال الفكري، وتمثل هذه المعرفة عن وجهة نظر (Daft, 2001: 258) «الخبرات الشخصية البديهية المكتسبة لأداء عمل ما والأحكام التي يتوصل إليها الإنسان ويتمرس عليها بعد مرور مدة على أدائه لها، لذلك فهي ليست من النوع الذي يمكن التعبير عنه بسهولة ويصعب بذلك نقلها إلى الآخرين».

ويتم إستخراج تلك المعرفة من خلال إجراء (المحاورة Dialogue) عن طريق تحقيق لقاءات تجمع النخبة التي تمثل رأس المال الفكري وخلق بيئة تسمح بالتحاور وبالتالي نقل الخبرات من شخص لأخر.

ويؤيد (Miller, 1998:2 2-3) ما تقدم بقوله: «إن إحدى الشركات تعاني من مشاكل وتسعى لإيجاد حلول لها تساهم في تقليل كلف التسويق والإنتاج لتضمن بقاء منتجاتها في الأسواق، لذا دعت إلى مؤتمر ضمن (120) عالماً منهم (20) من خارج الشركة، وطرحت المشكلة عليهم وطولبوا بإيجاد الحلول لها، وإستطاع هؤلاء العلماء بعد خمسة أيام من النقاش حل مشاكل الشركة بسبب روح التحدي الذي طرحته الشركة عليهم وساهم مساهمة فاعلة في تعاونهم فكرياً من خلال إستخراج معارفهم الفنية وإستثمارها لإيجاد الحلول».

كما تتجسد العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة المعرفة في قيام إدارة المعرفة بإستثمار معطيات رأس المال الفكري وتطبيقها مباشرة لكسب

الريادة وتحقيق التفوق التنافسي وغلق الأبواب بوجه المنافسين لإستثمار هذه المعطيات، أما إذا لم تتحقق هذه العلاقة فستكون النتائج عكسية تماماً وهذا ما آشره (Brown, 1998: 1) بقوله «أكتشف أحد صانعي الساعات السويسرية إمكانية إستخدام الكوارتز Quartz بدلاً من اللولب، ولكن من أستفاد من هذا الإكتشاف؟! شركة سايكو Seiko اليابانية وشركة Texas الأمريكية اللتان صنعتا ملايين الساعات منها وأغرقتا السوق، فهنا رأس المال الفكري منجم ذهب ولكن لابد من تعدينه». وهي إشارة واضحة إلى أن إدارة المعرفة هي المسؤولة عن تعدين رأس المال الفكري بإعتباره منجم ذهب.

فضلاً عما تقدم فإن إدارة المعرفة تنظم عمليات بيع أو تطبيق وتنفيذ براءات الإختراع التي تعد أحد مخرجات رأس المال الفكري، وبذلك ستحقق المنظمات أرباحاً كبيرة من جراء ذلك، ويروي (Stewart, 1994: 3) حادثة عن شركة (Dow) للكيماويات إذ كان لدى هذه الشركة (29000) براءة إختراع معظمها غير منفذة وبدأ مديرها التنفيذي لرأس المال الفكري عام 1993 بتنفيذ وإستخدام براءات الإختراع هذه علماً بأنها ليست كل رأس مالها الفكري الموجود في الشركة، فقد وجد المدير التنفيذي للشركة المذكورة أن أكثر من نصف براءات الإختراع غير مستخدم، والمستخدم منها غير مسجل رسمياً وعنما استفسر من شركات مماثلة وجد أن الكثير من تلك الشركات لاتستخدم براءات الإختراع لديها إلا ضمن نطاق محدود أو لاتستخدمها نهائياً، مع العلم أن كلفة عملية تسجيل براءات الإختراع وحفظها ضمن الشركة تبلغ (250000) مائتين وخمسين ألف دولار سنوياً، دون أن تكسب الشركة من وراء ذلك أير مردود مالي، ولكن مع بدء تنفيذ براءات الإختراع المهملة ربحت شركة (Dow) (مليون دولار) خلال أول (18) شهر.

ثالثاً: علاقة رأس المال الفكري بالهندسة الإدارية (الهندرة):

1- مفهوم الهندسة الإدارية (الهندرة):

الهندسة الإدارية أو الهندرة أو إعادة هندسة الأعمال (Reengineering) منهج جديد في الفكر الإداري المعاصر يقوم على التغير الجذري، وطرح الأساليب القديمة جانباً وغعادة تصميم العمليات

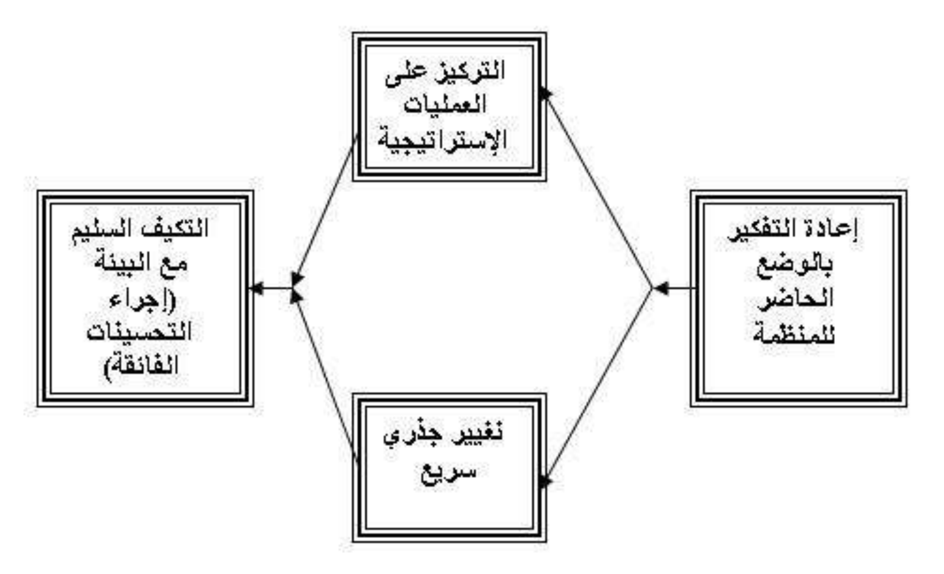
التي تقوم بها المنظمة حتى تقدم سلعة أو خدمة بالمواصفات والخصائص التي يفضلها الزبائن (عبد الوهاب، 1999: 9).

ويعرف (Hangonelli & Klein, 1994: 16) الهندرة على أنها: «إعادة التصميم السريع الجذري والجذري للعمليات الإدارية الإستراتيجية التي تحقق القيمة المضافة إلى جانب التنظيم والسياسات والبنى المنظمية المساندة بهدف تعظيم تدفقات العمل وزيادة الإنتاجية في المنظمة».

أما (Paul & Cesped, 1995: 38) فيعرفاها بأنها «المتغير الوسيط في السعي لأحداث تغييرات طويلة المدى في الفكر الجمعي وهو الأمر لابد أن تواجهه جميع المنظمات عندما تكون جادة في محاولاتها لتلبية إحتياجات زبائنها بصورة تنافسية ولتحقيق ربحية تتماشى مع متطلبات القرن القادم».

ويرى (هامر وشامبي، 1995: 114) صاحبا الكتاب الذائع الصيت (إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات – الهندرة) والأكثر مبيعاً خلال التسعينيات إذ بيعت منه أكثر من مليوني نسخة وترجم إلى (30) لغة، إن الهندرة هي: «البدء من جديد أي من نقطة الصفر وليس إصلاح وترميم الوضع القائم أو إجراء تغييرات تجميلية تترك البني الأساسية كما كانت عليه، كما لاينبغي ترقيع الثقوب لكي تعمل بصورة أفضل بل يعني التخلي التام عن إجراءات العمل القديمة الراسخة، والتفكير بصورة جديدة ومختلفة في كيفية تصنيع المنتجات أو تقديم الخدمات لتحقيق رغبات الزبائن».

ويجسد (القصيمي، 2001: 34) بالشكل (3 – 13) تعريف الهندرة:



شكل (3 – 13) محتويات تعريف الهندرة

وبالإستناد إلى ماتقدم، يمكن أن نستخلص أن مفهوم الهندرة يؤكد على:

أ- إجراء تغييرات جذرية وليست جزئية على العمليات كافة ومن ثم البدء من الصفر تعد النقطة الحقيقية للإنطلاق.

ب- إعتماد التفكير الجمعي من خلال طرح مجموعة من الأسئلة الصحيحة والبحث عن الإجابات الملائمة لها بالشكل الذي يجعل التركيز متجهاً نحو القواعد غير المكتوبة التي تستند إليها الممارسات العملية في المنظمة.

ج- إنتهاج سياسة تلبية إحتياجات الزبائن من السلع والخدمات بالمواصفات والخصائص التي يفضلونها وبالكم المرغوب والسعر المعقول والمكان الملائم والزمان المناسب.

2- أهمية الهندسة الإدارية (الهندرة):

يمكن إجمال أهمية الهندرة بما يأتي:

أ- منهج تحسين سريع وجوهري في جوانب الأداء بحيث يشمل التحسين خفض مراحل ووقت وتكلفة العمليات وزيادة عائدها أو قيمتها المضافة، وكذلك تحديد أسعار تنافسية تقوم على هيكل تكلفة مقبول وعقلاني. (مصطفى، 1996: 3).

ب- أداة للتعامل مع ثلاثة أصناف من المنظمات هي:

1. المنظمـات ذات الوضـع المتـدهور لإنقاذهـا مـن خـلال إعـادة هندسـة عملياتها.
2. المنظمات التي تتوقع إدارتها بلوغ الإنحدار المنظمي في الوقت القريب عن طريق إعادة هندسة أعمالها لمواكبة المستجدات المستقبلية.
3. المنظمـات التـي بلغـت قمـة التفـوق والنجـاح مـن خـلال إعـادة هندسـة عملياتها وإبتكار أسـاليب عمل أكثر نجاحـاً ممـا سبق لتحقيق نجاحـات إضافية مقارنة بمنافسيها. (هامر وشامبي، 1995: 20-21).

ج- إستراتيجية لمواجهة المتغيرات البيئية المعقدة لكل منظمة تبحث عن الكفاءة والفاعلية والمحافظة على البقاء والإستمرار وهذه الحقيقة أكدها (دوايت جيرتـز و جـوا بابتسـت) بقولـهمـا: «قبـل عـام غـزت المنتجـات اليابانيـــة الأســـواق العالميـــة فـــي صـــناعة الســـيارات والحديـــد والإلكترونيات، ووجدت الشركات الأمريكية نفسها عـاجزة عن تحدي ومناقشـة الشـركات اليابانيـة التـي تضـيف أسـاليب مبتكـرة فـي إدارة المخزون والإنتاج مما دفع بالشركات الأمريكية إلى إستخدام الهندرة – الهندسة الإدارية من أجل تحقيق تحسينات جذرية في مقاييس الأداء الحاسمة». (اللوزي، 1999: 265).

وهذا الذي دفع (بيتر دراكر) إلـى القول «أن الهندرة مفهوم جديد في الإدارة ويجب تطبيقه». (شعاع، 1995: 172).

3- علاقة رأس المال الفكري بالهندرة:

تتطلب عملية الهندرة وتنفيذ هذا المنهج الجديد وجود رأس مـال فكـري لدى منظمـات يستطيع التعامل مـع متطلباتهـا، ويشير (مصطفى، 1996: 3) فـي هذا الصـدد إلـى أن الهنـدرة «تقـوم علـى سـمتين بشـريتين، الأولـى تتمثل في النظرة الإنتقادية المبادئة، أما الثانية فتتمثل في التفكير الإبتكاري المستند إلـى قـدرة علـى تخيـل سـيناريوهات بديلـة لخفض مراحل العمل ووقته وتكلفته ثم تقييمها لإختياراتها كمـا تقوم أيضـاً علـى إستخدام مكثف لتكنولوجيـا المعلومـات». وهاتـان السـمتان تتطابقـان تمامـاً مـع خصـائص رأس المال الفكري، كذلك تبرز العلاقة بين المتغيرين من خلال متطلبـات تطبيق الهندرة والتي أهمها الإبتعاد عن الدور التقليدي للموظف الذي يتبع التعليمـات بصـورة آليـة فقـط. (اللـوزي، 1999: 268).

ومن المعلوم أن رأس المال الفكري يميل إلى الإبتعاد عن الروتينية ويقترب كثيراً من التجديد وتأسيس القواعد والتعليمات بنفسه ويحب التحدي والمجازفة في العمل، وهذا سيسهل كثيراً تطبيق الهندرة ويساهم في نجاحها بكفاءة وفاعلية.

كما تنبثق العلاقة بين المتغيرين المذكورين، من كون الهندرة عملية مستمرة تلقي على إدارة الموارد البشرية مسؤوليات جسيمة، ذلك لأنها تتطلب أفراداًذوي مهارات متنوعة وقدرات تخصصية عالية للتخلص من أساليب العمل القديمة وإحلال الأساليب بدلاً عنها (Yen, 1997: 31).

إن رأس المال الفكري هو الوحيد القادر على ذلك لأن من أبرز خصائصه تنوع مهاراته وقدرته العالية على تركيب المعطيات المتاحة والنظر إلى الأمور بنظرة موضوعية شافية لإبقاء المفيد والتخلص من الزائد، وهذا هو السبب الذي جعل أحد خبراء الهندرة يقول: «المتفائل يرى الكأس نصف ممتلئة، المتشائم يراها نصف فارغة، المهندر يرى فيها زجاجاً فائضاً عن الحاجة».

(شعاع، 1995: 272).

رابعاً: علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة:

1- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

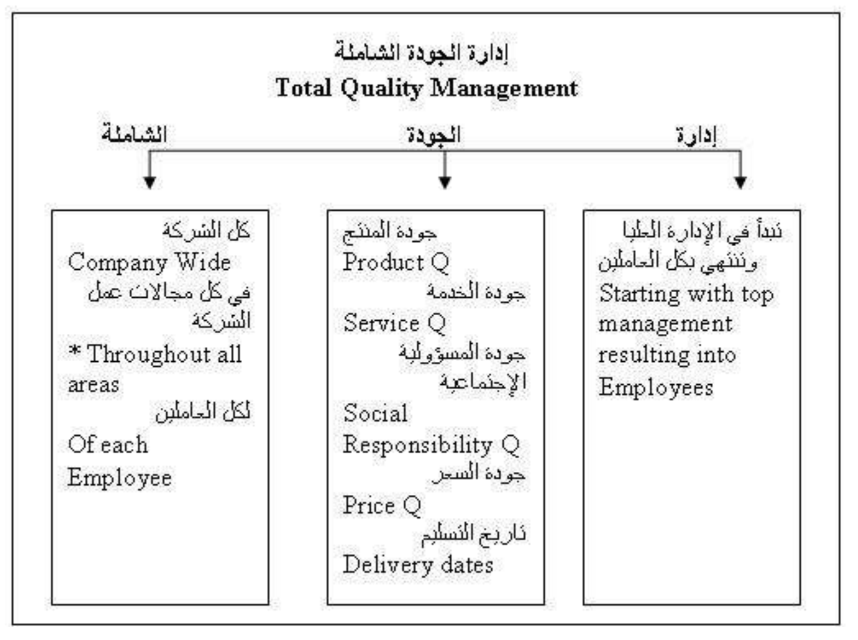
عرفت إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) ويرمز لها (TQM) بتعاريف متعددة.

فهذا (Kin Low, 1992: 86) يعرفها بأنها: « الإستراتيجية التي تستند إلى تضافر جهود جميع العاملين في المنظمة لأغراض تحسين مستوى الجودة».

أما (Goetschm 1994: 86) فيرى أنها: «الجهود التي تهدف إلى تعظيم القدرة التنافسية للمنظمة من خلال تضافر جهود جميع الأفراد للعمل على التحسين المستمر للسلع والخدمات».

ويصـفها (الطويـل وسـلطان، 2001: 14-15) بأنهـا: «مـدخل إداري تعتمد عليه الشركة لتحقيق التكامل والتنسيق بين جهود جميع العاملين لتحقيق النجاح والنمو من خلال رضا الزبائن، وتغطي عملياتها الحلقات الإدارية والتشغيلية والأهداف الإستراتيجية للشركة، وشعارها الجودة مسؤولية الجميع».

ويجسد (البراوي، 2000: 93) مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالشكل (4 - 13)



كل (4 – 13) مكونات مفهوم إدارة الجودة الشاملة

وإستناداً إلى ما تقدم يمكننا تلخيص مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالمؤشرات الآتية:

أ- مدخل إداري معاصر.

ب- ثقافة تنظيمية جديدة.

ج- منحنى يعتمد المشاركة الجماعية وروح الفريق.

د- مدخل يسعى لتحقيق رضا المستهلك.

هـ- منحنى يركز على العمل بشكل صحيح من أول خطوة.

2- أهمية إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تلخيص أهمية إدارة الجودة الشاملة بما يأتي:

أ- كونها موضوعاً يستحوذ على إهتمام مختلف المستويات الإدارية في المنظمات الصناعية في الدول المتقدمة والنامية على حد سواء وذلك لأهمية الجودة بإعتبارها سلاحاً تنافسياً تضمن المنظمة من خلاله حصة سوقية أكبر. (الطويل وسلطان، 11: 2001).

ب- بوصفها أداة لتحسين ربحية الشركة عن طريق تخفيض تكاليف العمليات الإدارية والتشغيلية والبيع بأسعار تنافسية وجودة عالية ومن ثم زيادة قدرة الشركة على المنافسة.

ت- لأنها وسيلة لزيادة الفاعلية التنظيمية من خلال العمل الجماعي وكفاءة الإتصالات وتحقيق نوع من الولاء للمنظمة.

ث- لسعيها لتحقيق رضا الزبائن عن طريق التركيز على حاجاتهم ورغباتهم وأذواقهم وتحدد دور كل فرد من مرحلة بحوث السوق مروراً بمرحلة التصميم والإنتاج والنقل والتخزين والتوزيع وخدمات ما بعد البيع. (الشبراوي، 1995: 25، 273)، (Price & Eva, 1993: 97).

3- علاقة رأس المال الفكري بإدارة الجودة الشاملة:

تنبثق العلاقة بين المتغيرين المذكورين إبتداءً في رأينا من كون رأس المال الفكري يعد العنصر الجوهري لتطبيق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، لأن (TQM) تهدف إلى إحداثها تغييراً فكرياً وسلوكياً في المنظمة، وأن إحداث التغيير الفكري والسلوكي المنوه عنه لا ينهض به إلا نخبة من ذوي القدرات الإبتكارية والإبداعية الخلاقة.

كما تبرز العلاقة بين المتغيرين موضوع البحث من أن أحد مرتكزات (TQM) تتمثل بتبني ميزة تنافسية وقبول المنافسة كواقع ضروري والسعي لتحقيق السبق على المنافسين. (السلمي، 1995: 36).

ونرى أن عملية تحقيق االسبق على المنافسين لا يمكن بلوغها مالم يتوافر رأس مال فكري له القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة أو تطوير الأفكار القديمة وإخراجها بجودة عالية أو ملائمة، لأن الجودة تعد الآن سلاحاً تنافسياً إستراتيجياً.

وهذه الحقيقة أكدتها نتائج دراسة (الطويل وسلطان، 2001: 22) والتي أوضحت أن «80% من أفراد عينة البحث يمثلون مجالس إدارة أو أعضاء فيها لمجموعة من الشركات العراقية، إتفقوا أن شركاتهم تعد الجودة سلاحاً تنافسياً».

وتتجسد أيضاً العلاقة بين رأس المال الفكري وإدارة الجودة الشاملة، في قدرة رأس المال الفكري على سرعة فهم أبعاد (TQM) ومستلزمات تطبيقها، لما يمتلكه من قدرات فكرية وتنظيمية عالية فضلاً عن إلمامه بمهارات متنوعة، وهذا سيسهل كثيراً في تحقيق العمل الجماعي والعمل بروح الفريق الواحد فضلاً عن تخفيض تكاليف التدريب اللازمة لإعداد الموارد البشرية المطلوبة لتطبيق (TQM). (اللوزي، 1999: 242).

ويتناغم ما ذكر سابقاً مع رأي (Lee & Pour, 1985: 24) والذي مفاده «أن للعاملين الماهرين الذين يمتلكون معلومات عن الجودة أثراً كبيراً في تطوير الجودة وإمكانية تطبيق برامج ناجحة فيها».

كما يأتي التحليل السابق منسجماًمع ما ذهب إليه كل من (Krajewski & Ritzman, 1996: 146) بقولهما: «إن العمل الجماعي كفريق يحقق غايات إدارة الجودة الشاملة، لأن العمل الجماعي يمثل المفتاح التكتيكي لتحسين الجودة، من خلال الحوارات والمناقشات المفتوحة التي تفضي إلى تكوين كل أكبر من حاصل جمع الأجزاء (وهو ما يطلق عليه بـ التداؤبية Synergy)».

وتؤيد (عبد المنعم، 1996: 8) الإتجاه السابق أيضاً إذ ترى «أن من عناصر إنجاح إدارة الجودة الشاملة سيادة روح الفريق من خلال إستخدام فرق عمل تسمح بتكامل الخبرات بعيداً عن النظرة الضيقة للأمور».

خامساً: علاقة رأس المال الفكري بالعولمة:

1- مفهوم العولمة:

فرضت ظاهرة العولمة نفسها على جميع دول العالم كواقع لابد من التعامل معه بكل ماتنطوي عليه من مميزات وسلبيات، ومما يؤكد غنتشار هذه الظاهرة تزايد عدد الشركات الدولية متعددة الجنسيات إذ بلغ عددها 1990 (37500) شركة تتحكم في (207000) شركة فرعية، كما بلغت قيمة مبيعات الفروع الأجنبية لهذه الشركات وحدها مايساوي حجم التجارة

العالمية عام 1999، كما بلغ حجم التداول في البورصات العالمية (12000) مليار دولار عام 1995 بزيادة قدرها (900) مليار دولار عام 1990 (أبو قحف، 1997: 53)، (حيدر، 1999:2).

ويعد مصطلح العولمة (Globalization) من أكثر المصطلحات إثارة للجدل في الآونة الأخيرة، لأنه مازال غير واضح المعالم سواء من حيث المفهوم أو التطبيق في الواقع العملي (Gumment, 1996: 86).

وتفسر (حيدر، 1999: 3) أسباب غموض المصطلح المذكور إلى حداثته من جهة، وتعدد وتسابك الأبعاد المختلفة التي ينطوي عليها إذ يحمل في طياته أبعاداً سياسية واقتصادية وإجتماعية وثقافية وإدارية، من جهة أخرى.

وعلى الرغم من ذلك فقد طرحت مفاهيم عديدة للعولمة، منها تعريف (Buckley) والذي مفاده «إختفاء لعالم الأعمال الضيقة الذي كان موجوداً بالماضي، والذي كانت الأسواق المحلية متحكمة فيه، وذلك بواسطة النقل السريع والإتصالات الحديثة، فلقد أتينا إلى الزمن الذي يكون فيه سوق عالمي واحد» (Narayanan, 1993: 5).

أما (Parker, 1998: 6) فيصفها بأنها «غياب الحدود والحواجز للتجارة بين الأمم، نتيجة التنقلات بالأنماط التقليدية للإنتاج الدولي، الإستثمار والتجارة وترابطات داخلية بين المصالح المتداخلة للأعمال والمجتمع».

وتنظر إليها (حيدر، 1999: 4) على أنها: «فلسفة جديدة تتطلب تقنيات فكرية وسلوكية وفنية على درجة عالية من الشمولية والتكاملية وتستلزم أن تقوم الدول والمؤسسات على حد سواء بتغير رسالتها وأهدافها وإستراتيجيتها».

وإنطلاقاً مما تقدم وتأسيساً عليه، يتضح أن العولمة أوسع من مجرد عمليات التبادل النقدي والتجاري، لأنها تمثل زيادة كبيرة في العلاقات التبادلية وإعتمادية سكان المجتمعات فيما بينها، ومن ثم فإن العولمة لاتسعى إلى التكامل الاقتصادي فحسب وإنما واحدة من أهدافها المعلنة التي تسعى إلى تحقيقها هي زيادة التكامل في الثاقافات والتكنولوجية ووسائل الإتصال عبر مجتمعات العالم المختلفة.

2- إيجابيات العولمة وسلبياتها:

تحدد (حيدر، 1999: 4-6) إيجابيات العولمة وسلبياتها بما يأتي:

أ- إيجابيات العولمة:

1. إيجاد بيئة موائمة للقطاع الخاص ولعمل اقتصاد السوق بكفاءة ويتضمن ذلك تعزيز القدرة التصديرية للاقتصادي الناجح والمؤهل للمنافسة وإكتساب الأسواق الدولية.
2. تزايد معدلات التبادل التجاري العالمي مما يتيح فرصاً واعدة للتنمية والتعاون ومن ثم إمكانية رفع مستويات المعيشة على نطاق الكرة الأرضية.
3. تسهم في بلورة قيم ومفاهيم جديدة تحفز على المبادرة الفردية ومن ثم فهي تشجع على الإبتكار والقبول بالمخاطرة والتخلي التدريجي عن الأعمال التقليدية.
4. تحفيز الدول على إعادة تنظيم وتكييف مؤسساتها العامة والخاصة على حد سواء بحيث تلبي مخرجات هذه المؤسسات إحتياجات ومتطلبات العولمة.
5. فتح خيارات جديدة للبلدان التي حصرت حاضرها ومستقبلها في نطاق اقتصاد بعينه أو إنتاج وتصنيع سلعة واحدة أو خدمات محدودة عن طريق توفير معطيات اقتصادية جديدة تساعد على إعادة التوزيع الإجتماعي والإرتقاء بمستويات المعيشة لأكثر الفئات الإجتماعية إحتياجاً.

ب- سلبيات العولمة:

1. تقليص وفقدان الدولة الكثير من سيادتها الوطنية.
2. زيادة حالات التهميش والإستبعاد الإجتماعي، إذ يلاحظ تزايد أعداد المستبعدين اقتصادياً وإجتماعياً من الشعوب والدول والقارات ويقدر هذا العدد بنحو ملياري شخص لم يستفيدوا حتى الآن من النجاح الذي يبشر به أنصار السوق.
3. إرتكاز الاقتصاد العالمي على مجموعة من الشركات التكنولوجية والمالية والشركات متعددة الجنسية بحيث تحولت مصادر القوة المالية من الدول إلى مجموعة من الشركات وأسواق المال التي يهيمن عليها عدة مئات من الاقتصاديين ورجال الأعمال ويقومون بالعمليات

الجارية والمضاربات وتحقيق الأرباح الخيالية فوق إرادة الحكومات والمؤسسات الاقتصادية والمالية والوطنية.

1. إنتشار ظاهرة البطالة.

وفي ضوء ماطرح، يلاحظ أن سلبيات العولمة تحمل إفرازات خطرة لا يمكن مواجهتها والتعامل معها إلا بوجود ملاك من العاملين ذوي القدرات الإبتكارية والإبداعية فضلاً عن تنوع مهاراتهم وخبراتهم في ميدان العمل، وهو ما يطلق عليه رأس المال الفكري، وهنا تبرز العلاقة بين رأس المال الفكري والعولمة.

3- علاقة رأس المال الفكري بالعولمة:

يمكن تحديد ملامح العلاقة بين رأس المال الفكري والعولمة بما يأتي:

* إن سوق العمل في ظل العولمة (Globalization) ستشهد إتجاهاً متزايداً للطلب على قوة عمل ذات مهارات عالية المستوى ومتعددة في آن واحد، وتتمتع بمؤهلات ومستويات تدريب عالٍ تتناغم مع الوظائف في ظل العولمة، وهذا يعني أن الإتجاه المذكور لن يكون لصالح قوة العمل ذات التأهيل والمؤهلات العادية وبالتالي فإن الفرص ستكون قليلة جداً أمام قوة العمل غير الماهرة (صالح، 1999: 138-139)، وتأكيداً على ما تقدم فإن معايير (الأيزو 9003، 9002، 9001، ISO) ركزت على ضرورة تنمية مهارات العاملين على جميع المستويات الإدارية للتعامل مع متطلبات المعايير الموجودة ومن خلال عناصر (الأيزو) الثلاثة التي تكون محكاً للمراجعة (عبد الخالق، 1995: 20) ويبين الجدول (5-13) مجالات مسؤولية الموارد البشرية وتنمية مهاراتها المطلوبة في مواصفات (ISO 9001).

جدول (5-13)
مجالات مسؤولية الموارد البشرية وتنمية مهاراتها المطلوبة في ظل (ISO 9001)

ISO 9001		حالات مسؤولية الموارد البشرية وتنمية مهاراتها المطلوبة
4.1	مسؤولية الإدارة	Management Responsibility
4.2	نظام الجودة	Quality System

Contract Review	مراجعة العقود	4.3
Design Control	مراقبة التصميم	4.4
Document Control	مراقبة الوثائق	4.5
Purchasing	المشتريات	4.6
Purchaser Supplier Product	توريد المنتجات	4.7
ProductIdentification & Tractability	تغيير المنتاجات	4.8
Process Control	مراقبة العمليات	4.9
Inspection & Testing	الفحص والإختبار	4.10
Inspection & Testing Equipment	معدات الفحص والإختبار	4.11
Inspection & Testing States	أوضاع الفحص والإختبار	4.12
Control of Non – Conforming Products	مراقبة المنتجات المعيبة	4.13
Corrective Action	الإجراءات التصحيحية	4.14
Handling, Storage, Packaging & Delivery	المناولة، التخزين، التعبئة، التسليم	4.15
Quality Records	سجلات الجودة	4.16
Internal Quality Audit	المراجعة الداخلية للجودة	4.17
Training	التدريب	4.18
Servicing	خدمات المنتجات	4.19
Statistical Techniques	الأساليب الإحصائية	4.20

مما تقدم يتضح أن الخصائص المطلوبة لمواجهة العولمة هي خصائص رأس المال الفكري المتمثلة بتنوع المهارات والخبرات وإمتلاكهم القدرة المتفردة، عليه يمكن القول بأن صناعة رأس المال الفكري في المنظمات يعد أمراً في غاية الأهمية لكونه إحدى وسائل مواجهة ظاهرة العولمة.

ومن هذا المنطلق ركزت كل من اليابان والمانيا على تحسين إنتاجيتها بالإستثمار في الموارد البشرية، خلاف الولايات المتحدة التي سعت إلى تحسين إنتاجيتها من خلال تحقيق الإستثمار في موارد أخرى. (البراوي، 2001: 80).

وهذا ماحدا برئيس الولايات المتحدة الأمريكية إطلاق مقولته الشهيرة «إذا سجلت اليابان أسطورة حضارية إنتاجاً وتوزيعاً وجودة فنحن أفضل من يقلده». (فضل الله، 2000: 10).

ونعتقد أن ذلك إشارة واضحة إلى قدرات رأس المال الفكري الياباني الذي إستطاع تحقيق التفوق في مجالات متعددة جعلت أكبر دولة في العالم مقلدة له، لأن اليابان تؤمن بضرورة تنويع المهارات والخبرات ونهاية التخصص، «فعندما إنخفضت مبيعات السيارات في اليابان، حولت شركة مازدا عدداً كبيراً من عمال التصنيع إلى مندوبي مبيعات، وفي آخر العام العام تبين أن عمال التصنيع حققوا أرقام مبيعات تجاوزت مبيعات المندوبين المحترفين بكثير، لقد مكنتهم خبرتهم من عرض مميزات السيارات على العملاء بطريقة أكثر إقناعاً من المندوبين الأصليين. وعندما بدأت المبيعات في الإرتفاع ثانية، عاد العمال إلى خطوطهم الإنتاجية محملين بمعلومات جديدة عن رغبات العملاء وإحتياجاتهم مما مكنهم من تطوير إنتاجهم ليصبح أكثر قدرة تنافسية وتلبية لمتطلبات السوق» (شعاع، 1995:2).

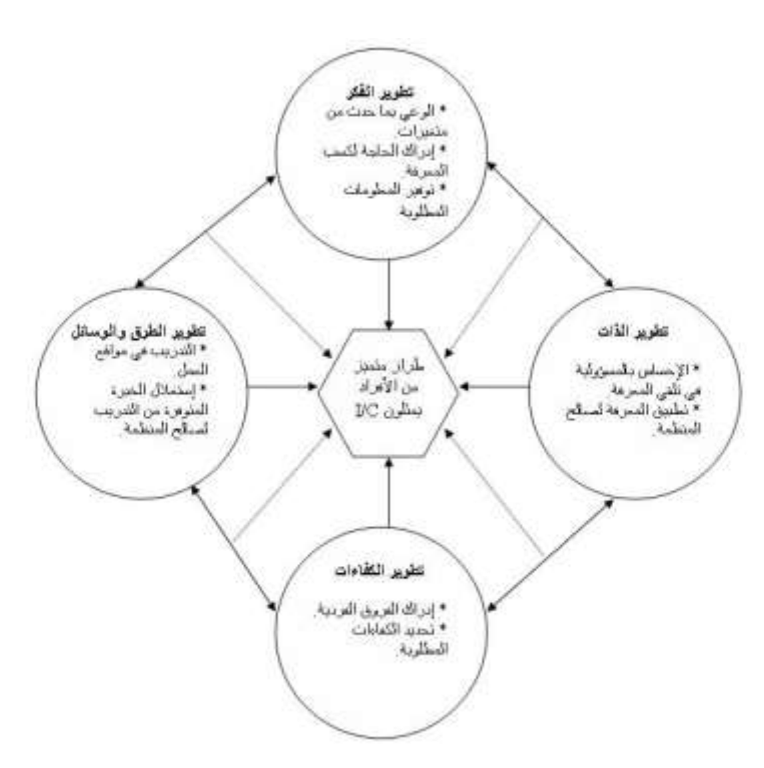
إن جني إيجابيات العولمة والتعامل مع المتغيرات الجديدة، تتطلب طرازاً معيناً من الأفراد يتميز عن الموارد البشرية الأخرى بحيث يكون هذا الطراز مصدر الفكر والإبداع وأساس التطوير والإبتداع. (المطلق، 1999: 7).

ومرة أخرى نجد أن وسيلة جني إيجابيات العولمة هي من مسؤولية رأس المال الفكري، لأنه فعلاً يمثل الطراز المختلف عن بقية الموارد البشرية نظراً لما يتمتع به من قدرات معرفية وتنظيمية تساعد على الإبتكار والإبداع وإضافة اللمسات الجديدة.

ومن هذا المنطلق يؤكد الكثيرون ضرورة التطوير المستمر لهذا الطراز من الموارد البشرية، وأن يأخذ التطوير شكل المنظومة التكاملية التي عناصرها الأساسية (تطوير الفكر، وتطوير الذات، وتطوير الكفاءة،

وتطــويرالطرق والوسائل).

ويبين الشكل (6 – 13) منظورنا إلى عمل المنظومة التطويرية لـرأس المال الفكري:



شكل (6 – 13) منظومة تطوير رأس المال الفكري

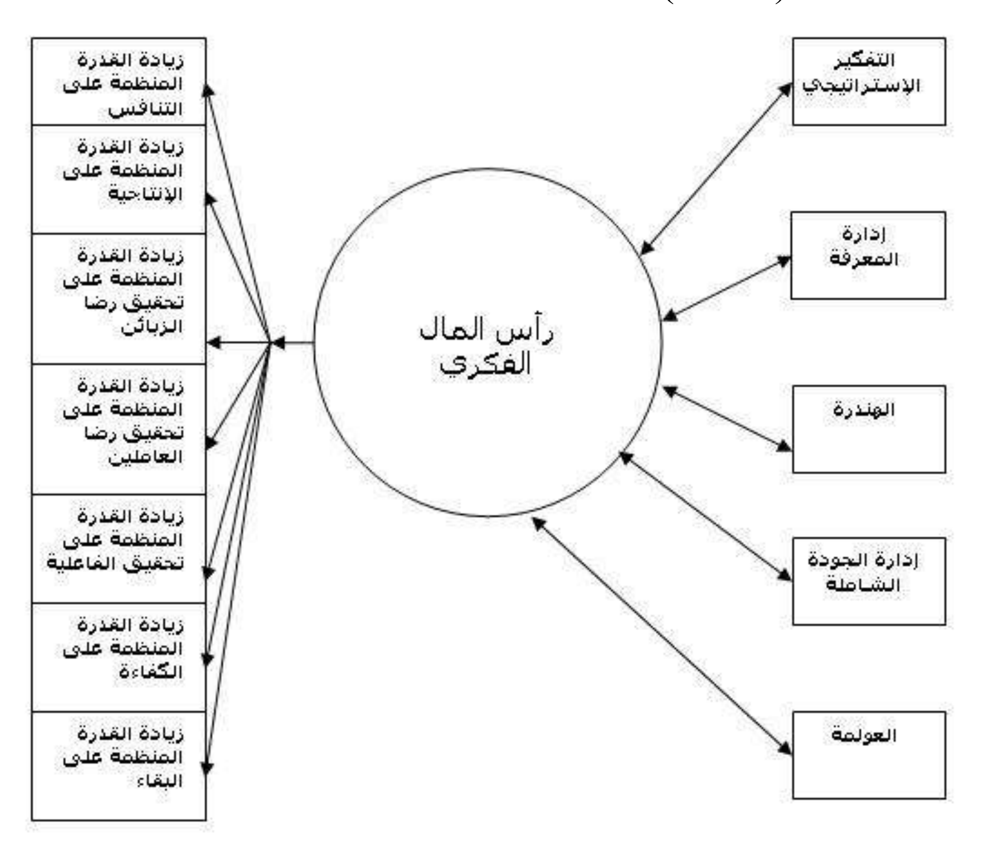
الخلاصة:

الآن وبعد أن أنتهينا من عرض علاقة رأس المال الفكري ببعض التحديات المعاصرة، يمكننا القول:

1. إن وجود رأس المال الفكري يعد مفتاحاً أساسياً للتعامل مع التحديات المذكورة ومن ثم جني فوائدها المختلفة وتحقيق التفوق التنافسي للمنظمة من جهة والإفادة من معطيات هذه التحديات لتطوير قدراته وإمكانيته الإبتكارية والإبداعية من جهة أخرى.

2. إن تفاعل التحديات المشخصة (كمتغيرات مستقلة) مع رأس المال الفكري (كمتغير وسيط) سيساهم في زيادة قدرة المنظمة في جوانب متعددة تضمن لها التفوق التنافسي وزيادة الإنتاجية وتحقيق رضا الزبائن والعاملين وتقودها أخيراً إلى البقاء في عالم المنافسة.

ويعكس الشكل (7 – 13) وجهة نظر آنفة الذكر:



شكل (7 – 13) علاقة رأس المال الفكري بالتحديات الإدارية المعاصرة وتأثيرها على قدرات المنظمة المختلفة

مصادر الفصل ومصادر إثرائية حول الموضوع

أولاً: باللغة العربية.

1. افريحا، فاطمة زهرة، عوامل هجرة الكفاءات في الجزائر، بحوث ومناقشات الندوة التي نظمتها التنمية الاقتصادية لغربي آسيا (الكوا)، الأمم المتحدة، مركز دراسات الوحدة العربية.
2. براجينا، فس، مشكلات التصنيع في البلدان النامية، دار التقدم، موسكو 1974.
3. البيضاني، نسرين جاسم محمد، خصائص الكفاءات المهاجرة من الجامعات (بغداد، المستنصرية، التكنولوجية) للفترة 1988-1993 دراسة تحليلية، رسالة ماجستير في الإدارة العامة مقدمة إلى كلية الاقتصاد/ جامعة بغداد 1995، (غير منشورة).
4. ثورن، بول، الإبتكار هو مسألة توجهات ومواقف، مجلة عالم الإدارة، المجلد الثالث عشر، العدد (5)، المملكة المتحدة 1988.
5. جاكسون، جون ومونتال، بيريل وبارليلو، ب، نظرية التنظيم الكلي للإدارة، ترجمة خالد رزق/ معهد الإدارة العامة، الرياض 1988.
6. الجزائري، هاشم، إستغلا الطاقة البشرية وأساليب زيادتها، مجلة الإداري العدد 33-34 مسقط 1988.
7. جواد، شوقي تاجي، إدارة الأعمال منظور كلي، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد 1995.
8. الحبيب، مصدق جميل، التعليم والتنمية الاقتصادية، الدار الوطنية للتوزيع والإعلان، بغداد 1981.
9. حداد، عفاف شكري والسرور، ناديا هايل، الخصائص السلوكية للطلبة المتميزين – دراسة عاملية، مجلة مركز البحوث التربوية، العدد (15) السنة الثامنة، قطر 1999.
10. الحمصي، محمد حسن، القرآن الكريم – تفسير وبيان مع أسباب النزول للسيوطي، دار الرشيد، بيروت 1984.
11. حمود، خضير كاظم، مفهوم أهمية حلقات السيطرة النوعية في الصناعة، مجلة التنمية الصناعية العربية، العدد (5) كانون الثاني 1985.

12. حيدر، معالي فهمي، العولمة وتأثيرها على الموارد البشرية، بحث مقدم إلى مؤتمر الإتجاهات الحديث في إدارة الأعمال المجلس الأعلى للجامعات، القاهرة 1999.
13. خضير، نعمة عباس والنعيمي، عدنان تاية والنعيمي، فلاح تايه، البيروقراطية والإغتراب التنظيمي – دراسة تطبيقية في منظمات خاصة – مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن، العدد (25) بغداد 2001.
14. الخطيب، هشام، أسباب التخلف العلمي في المجتمع العربي، نشرة المنتدى العدد (151) 1998.
15. الدايني، غسان حسين سالم، الأساليب التدريبية في التفكير الإبداعي العراقي وعلاقته ببعض المتغيرات، أطروحة دكتوراة فلسفة في إدارة الأعمال مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد 1990، (غير منشورة).
16. الدباغ، عصام عبد الوهاب، إدارة الافراد، مطبعة الخلود، بغداد 1993.
17. دركر، بيتر، الإدارة ج/1: المهام – المسؤوليات – التطبيقات، ترجمة اللواء محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة 1995.
18. دركر، بيتر، الإدارة ج/3: الإدارة العليا، ترجمة محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة 1996.
19. دركر، بيتر، الإدارة للمستقبل: التسعينات وما بعدها، ترجمة د. صليب بطرس، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة 1995.
20. الدليمي، طارق أحمد، أنماط القيادة الإدارية السائدة في المدارس الإبتدائية وعلاقتها برضا المعلمين عن عملهم، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية مقدمة إلى كلية التربية (إبن رشد)/ جامعة بغداد 1990، غير منشورة.
21. الدوري، زكريا والخفاجي، نعمة عباس والنعيمي، فلاح، التركيب العضوي والإبداع التنظيمي – مدخل موقفي – دراسة ميدانية في ثلاث منظمات صناعية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثالث، العدد (8)، بغداد 1996.

22. ذياب، عدنان تايه وخضير، نعمة عباس وذياب، فلاح تايه، التوافق بين فلسفة الإدارة وكل من السلوك القيادي والتركيب التنظيمي وأثره في الإبداع، المجلة العربية للإدارة، المجلد (17)، العدد (1) 1995.

23. راضي، أفراح خضر، محددات التقادم الإداري – دراسة إستطلاعية لآراء عينة من مدراء وزارتي التربية والتعليم العالي، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد/ الجامعة المستنصرية، بغداد 1999، (غير منشورة).

24. الراوي، علاء شفيق، التكامل الاقتصادي العربي ودوره في تثبيت الأيدي العاملة العربية والأدمغة العربية، مجلة كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، العدد الأول 1982.

25. الربيحات، إبراهيم شحادة، القيادة التربوية لأعضاء هيئة التدريس وعلاقتها بالتكيف الأكاديمي لدى الطلبة في الجامعات الأردنية، أطروحة دكتوراة فلسفة في الإدارة التربوية مقدمة إلى كلية التربية (إبن رشد)/ جامعة بغداد 1998، غير منشورة.

26. الركابي، عبد الصمد، الإستثمار في الإنسان وأهمية رأس المال البشري في إستراتيجية التصنيع الخليجية، مجلة الاقتصادي، السنة (22)، العدد (1)، بغداد 1981.

27. السرور، ناديا هابل، فاعلية برنامج (الماستر ثنكر) لتعليم التفكير في تنمية المهارات الإبداعية لدى عينة من طلبة كلية العلوم التربوية في الجامعة الأردنية، مجلة مركز البحوث التربوية بجامعة قطر (دراسات)، العدد (10) السنة الخامسة 1996.

28. سيباني، خليل، إدارة العقل، ط1 دار الراتب الجامعية، بيروت 9\199.

29. شاخت، ريتشارد، الإغتراب، ترجمة كامل يوسف، ط1، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت 1980.

30. شتا، علي السيد، نظرية الإغتراب من منظور على الإجتماع، دار عالم الكتب للنشر والتوزيع، الرياض 1984.

31. الشربيني، عبد العزيز، تطور الفكر الإداري في القرن العشرين، أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد (24) أيلول 1999.

32. الشربيني، عبد العزيز، حول قدرة المنشأة على البقاء، أخبار الإدارة، نشرة فصلية تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد (23) حزيران 1998.

33. شعاع، الشركة العربية للإعلام العلمي، الدليل العلمي لتطبيق منهج الإدارة على المكشوف، السنة الرابعة، العدد 15، القاهرة 1996.

34. شعاع، الشركة العربية للغعلام العلمي، القاهرة 1995.

35. الصائغ، محمد ذنون، الحصار الاقتصادي والإغتراب الإجتماعي وأثرهما في سلوك الطلبة – دراسة ميدانية في جامعة الموصل – رسالة ماجستير آداب في علم الإجتماع مقدمة إلى كلية الآداب/ جامعة بغـــــداد 1998، (غير منشورة).

36. صالح حرحوش والسالم، مؤيد سعيد، لإدارة الموارد البشرية، مطبعة الاقتصاد، بغداد 1991.

37. صبحي، تيسير، الموهبة والإبداع، دار التنوير العلمي للنشر والتوزيع، عمان، 1992.

38. الطويل، أكرم وسلطان، حكمت، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصناعة العراقية – دراسة إستطلاعية لعينة من المدراء في عينة من الشركات المساهمة الخاصة – نينوى، مجلة بحوث مستقبلية العدد (4)، الموصل 2001.

39. الطويل، أكرم وسلطان، حكمت، إمكانية تطبيق إدارة الجودة الشاملة في الصناعة العراقية – دراسة إستطلاعية لعينة من المدراء في عينة من الشركات المساهمة الخاصة – نينوى، مجلة بحوث مستقبلية العدد السابع إلى (12)، الموصل 2001.

40. الظاهر، زكريا، مبادئ القياس والتقويم في التربية، مكتبة دار الثقافة والنشر والتوزيع، عمان 1999.

41. عاشور، أحمد صقر، التحديات العشرة للتنمية البشرية والشخصية في هجرة الكفاءات، رسالة ماجستير، في إدارة الأعمال مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد - جامعة الموصل، الموصل 1994، (غير منشورة).

42. عبد المنعم، عزة صبحي، إدارة الجودة الشاملة: الطريق إلى التحسين المستمر، أخبار الإدارة، العدد (17)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، عمان 1996.

43. عبد الوهاب، علي محمد، المدير العالمي، الملتقى السنوي الثامن لمسؤولي التدريب: أثر العولمة على الموارد البشرية، إصدار الأكاديمية العربية للعلوم المادية والمصرفية، تونس 1999.

44. عبد نور، كاظم، أسلوب السنيكتكس وتحفيز التفكير والإبداع، ورقة مطبوعة بالرونبو، 1994.

45. عبيد، نغم حسين نعمة، أثر إستثمار رأس المال الفكري في أدء المنظمي – دراسة ميدانية في عينة من شركات القطاع المختلط – رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، 2000، (غير منشورة).

46. العريضي، عدنان، تأثير العولمة في إدارة الموارد البشرية، الملتقى السنوي الثامن لمسؤولي التدريب، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، تونس 1999.

47. العزاوي، بشرى هاشم، سياسة تحفيز الموارد البشرية العاملة والإبداع التنظيمي دراسة إستطلاعية تحليلية لآراء عينة من العاملين في شركات القطاع الصناعي العام، رسالة ماجستير في الإدارة العامة مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد 2000، (غير منشورة).

48. العزاوي، سامي فياض، الإحباط الوظيفي وأثره في كفاءة الأداء، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية بغداد (1992)، غير منشورة.

49. العلاونة، علي سليم، أساليب البحث العلمي في العلوم الإدارية، دار الفكر – عمان 1996.

50. عليرز، وليم، هجرة الكفاءات: ما تعرف عنها وماتحتاج إلى معرفته، بحوث ومناقشات الندوة التي نظمتها التنمية الاقتصادية لغربي آسيا (الكوا)، الأمم المتحدة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت 1981.

51. العنزي، سعد علي حمود، الرضا الوظيفي والأداء – دراسة ميدانية في شركة التأمين الوطنية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال مقدمة غلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد 1985، غير منشورة.
52. العنزي ----، تحليل فكري للتكليفات الجديدة لإدارة الموارد البشرية في ضوء مقالة (Dave Ulrich)، محاضرة ألقيت على طلبة برنامج الماجستير في إدارة الأعمال في كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد للعام الدراسي 99-2000.
53. العنزي ----، رأس المال الفكري: الثروة الحقيقية لمنظمات أعمال القرن الحادي والعشرين، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد الثامن العدد (25) بغداد 2001.
54. عويس، إبراهيم، هجرة المصريين، بحوث ومناقشات الندوة التي نظمتها التنمية الاقتصادي لغربي آسيا (الكوا)، الأمم المتحدة، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت 1981.
55. غراب، كامل السيد، الربط بين إستراتيجية التطوير الكنولوجي وأساليب إدارة العمليات في تحسين الكفاءة الإنتاجية: التجربة اليابانية، المجلة العربية للإدارة، المجلد السادس عشر، العدد (1)، عمان 1994.
56. فضل الله، علي، إدارة الجودة الشاملة – مشروع رؤية جديد للفكر الإداري – مجلة السودان للإدارة والتنمية، الخرطوم 2000.
57. فهمي منصور، إدارة الموارد البشرية، مجلة الإدارة، المجلد السابع عشر، العدد الثاني، القاهرة 1984.
58. القصيمي، محمد مصطفى، المؤامة بين عوامل نجاح إعادة هندسة الأعمال والتراكيب المنظمية وأثرها في فاعلية المنظمة، أطروحة الدكتوراة فلسفة في إدارة الأعمال مقدمة إلى جامعة الموصل، 2001.
59. اللوزي، سليمان ومرار، فيصل، تنظيمات المستقبل وتحديات الإدارة، المجلة العربية للإدارة، المجلد الرابع عشر، العدد الأول – عمان 1990.
60. اللوزين موسى، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان 1999.

61. ماهر، أحمد، الإختبارات وإستخدامها في إدارة الموارد البشرية والأفراد، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية 1997.

62. المخزومي، محمد حسن سلمان، أسباب هجرة التدريسيين إلى الخارج، مركز البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، بغداد 1993.

63. مرار، فيصل فخري، الإدارة: الأسس والنظريات والوظائف، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان 1983.

64. مصطفى، أحمد، إعادة البناء كمدخل تنافسي، نشرة أخبار الإدارة، العدد (16) ايلول 1996.

65. موسى، غانم فنجان، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مطبعة الراية، بغداد 1990.

66. هاريسون، ف ومايرز، ت، التعليم والقوى البشرية والنمو الاقتصادي، ترجمة د. إبراهيم حافظ، القاهرة 1966.

67. هامر، مايكل وشامبي، جيمس، إعادة هندسة نظم العمل في المنظمات (الهندرة)، ترجمة شمس الدين عثمان، شركة شعاع، القاهرة 1995.

68. وهيب، رضا عبد الرزاق وسعيد، نضال محمد وبدر، عبد العزيز، إدارة الأفراد، مطبعة التعليم العالي، بغداد 1987.

69. يونس، طارق شريف، أنماط التفكير الإستراتيجي وأثرها في إختيار مدخل إتخاذ القرار، أطروحة دكتوراة فلسفة في إدارة الأعمال، مقدمة غلى كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة الموصل، 1999، (غير منشورة).

ثانياً: باللغة الإنكليزية.

1. Amabelie, T. M., Conti R. Coon H., Lazenby, J. & Herron, M., Assessing the work environment for creativity, AMJ, Vol, 39, October 1996.
2. Anastasi, A., Psychological testing 4ed, Macmillan, New York, 1988.
3. Arnold, G., Professional in Bureaucracy, Alient among Industrial Scientists and engineers, American Sociological Review, Vol, 32, No: 5, 1975.

4. Arora, S. F. Officer Organizational and management, Bhartoffiset, Printer, New Delhi 1982.
5. Arttir, S. the Importance of knowing employees needs, Supervisory management, Vol, 25, No: 15, 1980.
6. Barell, I., Teaching for through Fullness: Classroom Strategies to Enhace intellectual Development, Longman, New York 1991.
7. Brennan, n., & Connll, B., Intellectual Capital: Current and Policy Implications Capital. Journal of Inellectual Capital, Vol, 1, No: 3, 2000.
8. Daft, R. L., & Organization: Theory & Design, 7ed., South Western, Ohio, 2001.
9. Davis, A., Measuring & Predicating Creativity: Issues & Strategy, Paper Presented to Symposium of School and family in Development Creativity, Qatar University, March, 1996.
10. De Bone, E., Lateral Thinking, John Wiley, New York, 1978.
11. Dougherty, D., & Hardy, C., Sustained Practices that Enhance innovation, ODJ, 1996.
12. Drucker, P. F., knowledge – Worker Productivity: The Biggest Challenge, California Management Review, Vol, 41, No: 2, 1999.
13. Endres, A., Impoving R. & D. Performance the Juran Way, John Willey & Sons, 1997.
14. Erickson, E., Childhood and Society, Norton Press, New York 1950.
15. Ettlie J. E., O'Keefe, R. D., Innovative Attitudes Journal of Management Studies, Vol, 19, No: 2, 1982.
16. Ettlie, J. E., Bridges, W. P & o'Keefe, R., Organizational Strategy & Structural Differences for Radical Versus Incremental innovation, MSJ, Vol, 30, No: 6, 1984.
17. Finmigan, J. P., The Manager's Guide to Benchmarking, 1ed., Jossey – bass, California 1996.

18. Flippo, E., Personal Administration, Mc Graw – Hill, USA, 1983.
19. French, W., Human resources Management, 3ed, Houghton minfiin Co., USA, 1972.
20. Goetch, D. L., Introduction to total quality Productivity, Competitiveness.
21. Gumment, PH, Globalization and Public Policy, Cheltenham, U K. 1996.
22. Hamel, G., & Prahalad, C., Competing for the future, Harvard Business Review, November – December, 1994.
23. Hansen, M. T., Nohria, N. & Tierney, T., What's Your Strategy for managing Knowledge, Harard Business Review, Vol, 77, 1999.
24. Hocevar, D., Measurement of Creativity: Review & Critique, Journal of Personality Assessment, Vol, 45, 1981.
25. Hodgett, R, M., Modern Human Relation, The Dexden Prss, New York, 1984.
26. Kelly, R. E., How to be a star at work through Strategies you need to Success, Times Business, New York, 1982.
27. Kinlow, D, C., Continuous Improvement & measurement for total quality, Hcgrow Hill, New York, 1992.
28. Koplan, R., & Dennis., Psychological Testing: Principles, Applications and Lessons 3ed, Cote Book California, 1993.
29. Krajewski, J., & Ritzman, B, Operations Management: Addison Wesley, USA, 1996.
30. Leavitt, H. J., & Biuman, G., 1., Hot Groups, Harvard Business review, July – August, 1995.
31. Luthans, F., Organizational Behavior, 4ed., McGraw – Hill, New York, 1985.
32. Managanelli, R., & Klein, M., The Reengineering Hand Book: A Step by Step Guide to Business Transformation, Amacom, USA, 1994.
33. Mathis, R., & Jakson, J., Human Resource Management, 7ed, west Publishing Co., 1994.

34. Mohr, D. B., Management Science in Marketing, Prentice Hall, Engle weed Gifts, 1969.
35. Narayanan, Veeky, Organization Theory, A Strategic Approach, Irwin, USA, 1993.
36. Noe, R. A, Hollenbeck, J. R., Gerhart, B. & Wright, P. M., Human Resources Management: Gaining A Competitive Advantage, Richard D., Irwin, Boston, 1994.
37. Pattanayak, B., Verma, H., Human Resource management, Wheeler Publishing, New Delhi, 1988.
38. Paul, A. & Cespedes, S., Reengineering is just A Catalyst in Bank culture change, The Bankers magazine, may – June, 1955.
39. Pefelfer, J., & Sutton, R. L., Knowing what to do not enough: Turning Knowledge into action, California management review, Vol, 42, No: 1, 1999.
40. Pine, II, J., Victor, B., & Boynton, A. C., Making Mass Customization Work, Harvard Business review, Sep – Oct., 1993.
41. Porter, M. J., What is Strategy, Harvard Business review, Nov – Des., 1996.
42. Quinn, G. B., Anderson, P. A., & Frankenstein, S., Managing Professional Intellect: Making the most of best, Harvard Business review, March – April, 1996.
43. Robbins, S. P., Organization Theory, Structure, Design & Applications, 3ed., Prentice Hall, Englewood, Gifts, 1990.
44. Small, A. A., the Market for Genetic Resources. The Role of Research & Development the Valuation & Conservation of Biological Intellectual Capital, Ph. D., University of California, Berkeley, 1998.
45. Spender, J., C., Making Knowledge the Basis of a Dynamic the firm, Strategic Management Journal, Vol, 17, 1996.
46. Stewart, T. A., Intellectual Capital: The new wealth of organizations, Double day currency, New York 1999.
47. Stoner, J. A., & Wankel c., management, 3ed., Prentice Hall, Englewood Gifts 1986.

48. Theodor, F., Schuttz, W., Investment in Human Capital American, Economic Review, Vol, 18, 1961.
49. Ulrich, D. A., New Mandate for Human Recourse, Harvard Business review, January – February 1998.
50. Webber, A., M., What is so new about the new economy, Harvard Business review, January – February 1993.
51. Weick, K. E., Reeducation of Cognitive Dissonance Through task Enhancement and Effort Expenditure, Journal of Abnormal and Social Psychology 1964.
52. Yager, e., Examining Quality control, Personal Journal, Vol, 85, No: 10, 1981.
53. Youndt, M. A., Snell S. A., Dean J., W., Lepak, D. P., human resource management manufacturing strategy & firm performance, academy of management Journal, Vol, 39, august 1996.

ثالثاً: المراجع باللغة الدولية للمعلومات (الإنترنت).

1. Abdol Mohammadi, M. J., & Green lay, L. Accounting Methods for Measuring Intellectual Capital, Education & Learning Technology, 1990.
2. Bart, Christopher, Measuring the mission Effect in Human intellectual Capital, Journal of Intellectual Capital, Vol: 2, No. 3, 2001.
3. Bolin L.A., Entrepreneurial Leadership: New Paradigm research Discovering the common Successfully in Leadership positions, Ph. D., business Administration, Walden University 1997.
4. Bontis, N., & Nikitopulos, D., Thought leadership on intellectual capital, Journal of intellectual capital, Vol: 2, No: 3, 2001.
5. Brown, T., Ringing up intellectual capital, management Review 1988.
6. Bukowitz, W. R., Visualizing: Measuring & managing Knowledge, Forbes, 1997.

7. Buren, V., Mark E. A., Yardstick for knowledge management training & development, 1999.
8. Caddy, I., Intellectual Capital: Recognizing Both, asset and Liabilities, Journal of intellectual Capital, Vol: 1, No: 2, 2000.
9. Castles, J., Technology, People and capital the secrets of wealth creation, Forbes, 1999.
10. Hicks, D. A., Are you right... Or just seary, IIE Solutions, Vol: 32, March 2000.
11. kanter, J., Knowledge management practically spiking, Information system management, Vol: 16, 1999.
12. Koenig, M., the resurgence Intellectual Capital, The Emphasis shifts measurement to management, Information Today, Vol: 17, Sep 2000.
13. McGowan, J., the Coins in the knowledge bank, Fortune, 1996.
14. Miller, W. C., Fostering Intellectual Capital, H. R., Focus 1998.
15. Stevenson Joseph, A new Epistemological context for education: Knowledge management in public Schools, 2000., Journal of instructional Psychology, Vol: 27, Issue 3.
16. Van Buren, M., Yardstick for knowledge management, Training & Development, Vol: 53, Issue: 5, 1999.
17. Webster, A. C., Transformational Leadership Through Intellectual Capital, Three Case Studies of Elementary School Principals, Ph. D., University of Colorado, 1995.
18. Yogesh, M., What is the Definition of Knowledge management, Forbes, 1998.

الفصل الرابع عشر

إدارة مخاطر رأس المال الفكري في ظل الاقتصاد المعرفي

من المتوقع بعد قراءة هذا الفصل والإطلاع على مضامينه الفكرية وتحليلاته النظرية والإجرائية أن تكون قادراً على أن:

تعرف أسباب ظهور الاقتصاد المعرفي.

تحدد مفهوم الاقتصاد المعرفي ومميزاته.

تشخص إنعكاسات الاقتصاد المعرفي على إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري.

تلُم بمسوغات إدارة مخاطر رأس المال الفكري.

تشخص مسببات مخاطر رأس المال الفكري.

تحدد أنواع مخاطر رأس المال الفكري.

تدرك أساليب إدارة مخاطر رأس المال الفكري.

تجسد آليات أساليب إدارة مخاطر رأس المال الفكري.

تمهيد

يعتقد البعض ان السبب الحاسم وراء تفوق المنظمات وتنوع منتجاتها بأوقات قياسية وتحقيق الميزة التنافسية والعبور الى الميزة المستدامة يعود الى جملة من العوامل مثل: الفروق التكنولوجية، وفرة رأس المال، توافر الاسواق، درجة سيطرة النقابات العمالية، اقتصاديات الحجم الكبير، عمليات الانتاج، والحقيقة انه برغم أهمية العوامل اعلاه ألا انها ليست السبب الحاسم لان جزء كبير من هذة العوامل متوافر بشكل نسبي لدى اغلب المنظمات بفعل انسيابها عبر الحدود بفعل تكنولوجيا المعلومات، ان السبب الرئيسي يعود الى أثر رأس المال الفكري (Intellectual Capital) المتوافر في المنظمات والذي يمثل موجودات معرفية تمتلك القدرة على تحويل التقنية من البحث الى التصنيع بنجاح متميز، بحيث تحعل المنظمة متفوقة على منافسيها في زيادة القيمة المقدمة للزبون وتحقيق الميزة التنافسية والسير نحو النجاح المحلي والدولي.

ومن هذا المنطلق بادرت المنظمات المعاصرة الى استقطاب راس المال المذكور أو العمل على صناعته وبدأت بانفاق المبالغ الكبيرة التي تصل الى حد الخيال تحت ما يسمى بالصراع على الكفاءات،وبرغم ما تقدم وأهميته وضرورته ألا أن المؤشرات والدلالات العلمية تؤكد ان رأس المال الفكري بدأ يتعرض الى مجموعة من المخاطر أفرزتها بيئة الابداعات المتلاحقة والتنافسية الشديدة واعادة الهيكلة المستمرة في المنظمات سواء كانت محلية أو دولية، والتي جعلت السمة الاساسية لبيئة الاعمال ومنظماتها (البيئة المضطربة) وطالبت مضامين هذه البيئة بضرورة البحث والتحري عن هذة المخاطر ومحاولة تشخيصها ووصف المعالجات اللازمة لها.

واهتداءً بما تقدم، يأتي هذا الفصل الذي يمثل مساهمة متواضعة في هذا المجال لتحري المخاطر الاساسية التي يمكن ان تواجه رأس المال الفكري ومعرفة مصادرها وتشخيص مسبباتها محاولاً الوصول الى تحديد توصيف للمعالجات المطلوبة للتصدي لهذة المخاطر والحد من فاعلياتها أو تقويضها. من خلال مناقشة الفقرات الآتية:

أولاً: مفهوم الاقتصاد المعرفي ومميزاته وإنعكاساته:

أدت المعدلات المرتفعة للنمو التي إتسم بها اقتصاد المعلومات وصناعة تخليق المعرفة إلى أحداث طفرة غير مسبوقة في الفكر الاقتصادي بشكل عام، وفي فكر التنمية المستدامة الشاملة بشكل خاص. عبر ظهور ما يسمى بـ (الاقتصاد المعرفي Knowledge Economy) والذي أطلقت عليه تسميات عديدة للدلالة والإشارة عليه، مثل: اقتصاد المعلومات، واقتصاد الإنترنت، والاقتصاد الرقمي، والبرائي، والإفتراضي، والإلكتروني، والشبكي، واللاملموسات، والخبرة.

وحتى اقتصاد الإنتباه (وهو الذي نشأ تحت تأثير المعرفة والمعلومات وفق مقولة (هربرت سايمون H. Simon) «إن وفرة المعلومات تنشئ فقر الإنتباه».

(الهاشمي والعزاوي،2006: 24)، (Allce,. 2003 :155)

لقد ظل (الاقتصاد المعرفي) باباً مغلقاً لايرغب الكثيرون في فتحه، وظل هذا الاقتصاد أقل الجوانب حظاً من حيث التناول بالبحث والدراسة والتحليل، وأقل حظاً من حيث الفهم وذلك حتى وقت قريب، إلا أنه مع بزوغ فجر العولمة، وظهور النظم التشابكية والمنظومات المفتوحة للإنتاج الإبتكاري والإبداعي، أصبح الاقتصاد المعرفي مطروحاً على موائد البحث فارضاً تداوله في المؤتمرات والندوات، معبراً عن وجوده في كل نبضة إلكترونية تنبض داخل الحاسوب.

إن الاقتصاد المعرفي حتى الآن هو أكبر أنواع الاقتصاد وأكثرها تنوعاً، وهو اقتصاد فرضه الخيال على أرض الواقع، وأصبح بذلك الخيال معنى ومضمون عائد. وهو وإن كان البعض يحاول وضعه في قوالب وإحاطته بإطار نموذجي، فإنه ضد القوالب الجامدة، وضد النماذج النمطية. (الخضيري، 2001: 5).

وإنطلاقاً من أهمية هذا الموضوع وضروراته لمنظمات الأعمال، سنسلط الضوء على مفهومه، ومميزاته وإنعكاساته على إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري.

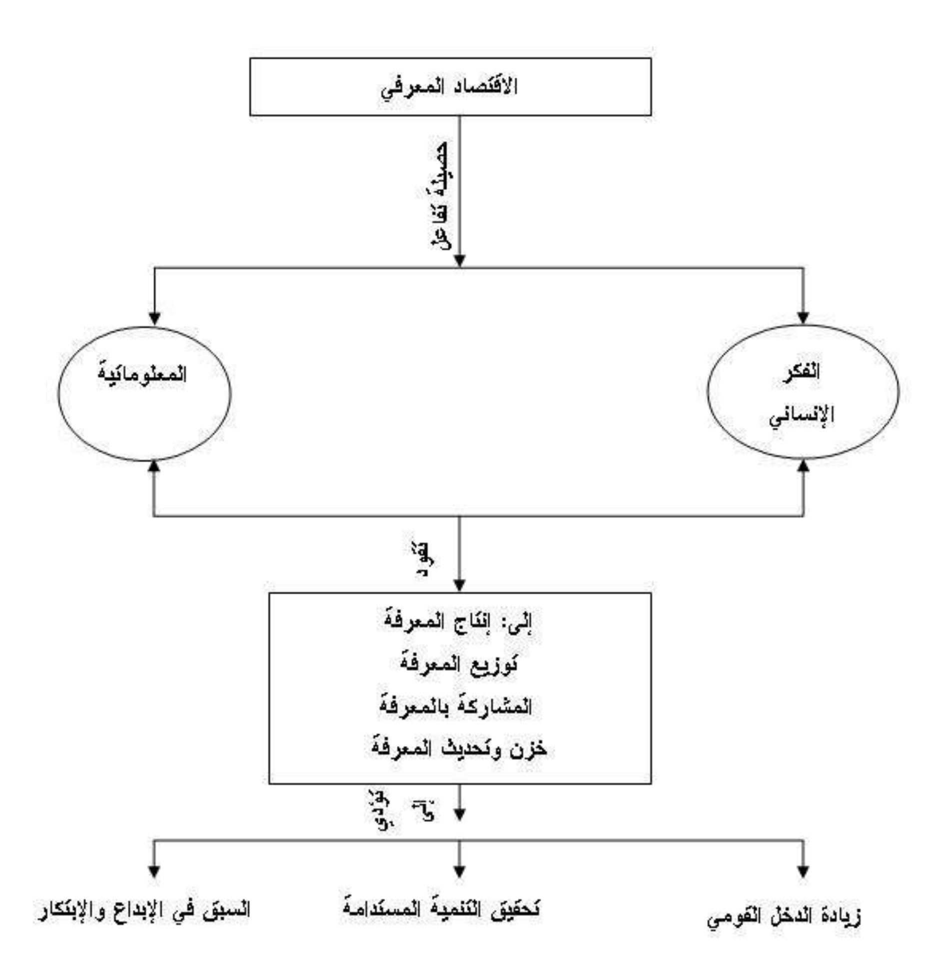
1- مفهوم الاقتصاد المعرفي:

عرفت لجنة سياسة الاوسيد (OECD) للتعلم مدى الحياة، الاقتصاد المعرفي على أنه: (الاقتصاد المبني أساساً على إنتاج ونشر وإستخدام المعرفة والمعلومات).

بينما إعطاءة برنامج الأمم المتحدة الإنمائي تعريفاً أكثر شمولية، مفاده: (نشر المعرفة وإنتاجها وتوظيفها بكفاية في جميع مجالات النشاط المجتمعي، الاقتصاد، والمجتمع المدني، والسياسة والحياة الخاصة وصولاً لترقية الحالة الإنسانية بإطراد، أي إقامة التنمية الإنسانية بإطراد، ويتطلب ذلك بناء القدرات البشرية الممكنة، والتوزيع الناجح للقدرات البشرية) (الهاشمي والغراوي، 2006: 25-26).

كما عرف بأنه: (الاقتصاد الذي يكون للتطور المعرفي والإبداع العلمي الوزن الأكبر في نموه، ويقوم على تنمية الموارد البشرية وبخاصة صناع المعرفة (Knowledge Workers) علمياً ومعرفياً كي يتمكنوا من التعامل مع التقنيات الحديثة والمتطورة معتمداً على المعرفة التي يمتلكها العنصر البشري كمورد إستثماري، وكسلعة إستراتيجية، وكمصدر للدخل القومي).
.(2000: 14،Low)

وفي ضوء التعاريف والمفاهيم السابقة، يمكن تصوير مضمون الاقتصاد المعرفي بالشكل (1 - 14)



شكل (1 – 14)
مضمون الاقتصاد المعرفي

2- مميزات الاقتصاد المعرفي:

يتميز الاقتصاد المعرفي، بما يأتي:

أ- العالمية: فهو إتجاه متنام نحو آفاق التكامل العالمي، ففي نهاية عام (2001) خضعت (90%) من قوة العمل العالمية لقوانين اقتصاد عالمي مفتوحبفضل ثروة المعلومات والإتصالات.

ب- التبعثر: أتاحت تكنولوجيا المعلومات حق الإطلاع للجميع وبدأت سلطة الشركات المركزية الصناعية تتهاوى لصالح شركات التجزئة (أي

تم التحول من سياسة الإحتكار إلى إتجاه جديد في عصر المعلومات نحو التبعثر والتنوع).

ج-التنوع: أي من الإنتاج الكثيف لمنتجات ذات نمط موحد إلى إنتاج متنوع و(مشخص) بمعنى أنها تلبي رغبات شخص معين أو شريحة محددة، فتقلبات الصناعة المدعومة بالحاسب تتيح إنتاج كميات قليلة من أشياء مشخصنة تتميز بأنها ذات قيمة مضافة (Value Added) كبيرة ناجمة عن المكون العرفي.

د- الإنفتاح: بعد أن كان الإنتاج يتم ضمن أقسام الشركة بما في ذلك توزيع المنتج وتسويقه، أصبح الإنتاج في عصر المعلومات هو نتاج تعاون خمس شركات أو أكثر ضمن إطار شراكة تتخطى الحدود والعقلية المركزية الضيقة.

هـ- دورة حياة المنتج: (من الدورة الطويلة إلى التسارع التنافسي) يتميز الاقتصاد القائم على المعرفة بأنه يعتمد على الصناعة المتنوعة التي تسعى إلى تخفيض عمر المنتج أو دورة حياة المنتج حيث أن رد فعل الزبون (متلق الخدمة) فور توزيع المنتج الجديد يؤخذ بالإعتبار، ويصار للإسراع بإنجاز تصميم جديد يلبي رغبات الزبائن ويتفادى السلبيات الموجودة في المنتج الذي سبقه.

و- الشراكة الاقتصادية: أي الإعتماد على فريق العمل لأن المنتجات الجديدة تنتقل من المصممين إلى المنتجين إلى المزارعين وأخيراً إلى الزبائن وذلك بأسرع ما يمكن ويشكل هؤلاء جميعاً فريق عمل واحد، وإن كان متباعداً وموزعاً في أرجاء المعمورة وتسعى الشركات دوماً إلى زيادة سرعة العمل للوصول إلى دورة حياة منتج أقصر فأقصر بصور متواصلة.

ز- إعادة توزيع الأرباح والمسؤوليات والسلطات: لزيادة سرعة العمل في الشركة وتقصير دورة حياة المنتج آثار كبيرة، أهمها التأثير المباشر على إعادة توزيع الأرباح والمسؤوليات والسلطات.

ح- العولمة في مواجهة النظم المالية الوطنية: بدأت الأموال تتحرك بسرعة وسهولة كنتيجة للإنتاج والتسويق العالميين، مما يمكن أن يؤدي في النهاية إلى تمزيق النظم المالية القديمة ليصبح النظام المالي أكثر مرونة وقدرة على تلبية متطلبات الشركات، وعلى مواجهة الازمات المحلية الصغيرة.

ط- نظام جديد لخلق الثروة بسرعة شبكات الإتصال: أي إنتقال القوة المالية من يد إلى يد بسرعات متزايدة فهو يتدفق بسرعة شبكات الإتصال نفسها لما تتيحه من جمع أو توزيع للأموال في ثوان معدودة.

ي- النقد الإلكتروني يحل محل النقد الورقي: تتجاوز التغيرات البنيوية المعاصرة مجرد ظهور المعلومات كمصدر جديد للثروة والسلطة فالتبادل النقدي اليوم لم يعد سوى ارقام ورموز مسجلة على حواسيب الشبكات الدولية (النقد الإلكتروني).

ك- القوة العاملة والبطالة: سوق العمل اليوم يتميز بالطلب على الأيدي العاملة التي تتمتع بمهارات وكفايات وخبرات عالية وقابلة للتطور المستمر، فإذا لم يكن العاطلون عن العمل قادرين على التكيف مع هذه المتطلبات فإن الأعمال الجديدة لن تتمكن من إستيعابهم، فالبطالة في مجتمع المعلومات (أحد مظاهر ومتطلبات الاقتصاد القائم على المعرفة) مشكلة نوعية وليست كمية.

ل- نموذج جديدة للإدارة: يستند إلى منظور متكامل للإدارة، ينظر إلى الإنتاج كسيروة أكثر تركيباً، ولا يمكن لأي جزء ضمن نظام إنتاج حديث متكامل أن يكون مقطوع الصلة بالأجزاء الأخرى كما كان سابقاً.

م- فريق العمل: تشكيل فريق عمل متكامل يستطيع كل فرد فيه في أية مرحلة أن يبدي ملاحظاته وإقتراحاته ليس فقط بالنسبة للمرحلة التي عمل بها وإنما بالنسبة للمراحل الأخرى أيضاً.

ن- الإنتاج المتنوع على الطلب يقلص حجم التخزين: توفر نظم إدارة الإنتاج الصناعي كمية وافرة من المعلومات لإعادة تنظيم العمل وتحديد الوقت المناسب والكمية المناسبة التي يجب إنتاجها لتغطية السوق، فالإنتاج المتنوع باعداد قليلة مناسبة هو الحل لعدم إستخدام مساحات واسعة للتخزين مع كل ما يترتب على ذلك من تجميد للمبالغ الناجمة عن كلفة الإنتاج فترة طويلة قبل تصريف البضائع.

س- المعرفة أهم مصادر الثروة والسلطة في عصر المعلومات: كان رأس المال (يشتري) المعرفة العلمية ويوظفها في خدمة خطوط إنتاجه الكثيفة في المراحل السابقة جميعها، أما اليوم فالمعرفة العلمية (المعلومات) تحولت إلى مصدر الثروة بل أهمها، اوضح مثال على ذلك: شركة مايكروسوفت ومؤسسها (بيل غيتس) الذي كان مبرمجاً

متواضعاً في إمكانياته المادية، ولكنه يمتلك الإبداع والقدرة على الإدارة، وبذلك إستطاع أن ينتقل إلى مرتبة الأغنياء.

3- إنعكاسات الاقتصاد المعرفي على إدارة الموارد البشرية ورأس المال الفكري:

لقد نشر الاقتصاد المعرفي تأثيراته على إدارة الموارد البشرية عامةً ورأس المال الفكري خاصةً، عبر الآتي: (World Bank، 2002: 114)، (الخضيري، 2001: 10)

أ- ينبغي أن تكون الموارد البشرية المطلوبة لهذا الاقتصاد هي المؤهلة تأهيلاً متقدماً وذات خبرات ومهارات متعددة، بحيث تمكنها من المشاركة الفعالة في متطلبات الاقتصاد المذكور.

ب- يفترض أن تكون الموارد البشرية اللازمة للاقتصاد المعرفي متسمة بالصفات الآتية:

(أولاً) قدرتها على إستيعاب المستجدات.

(ثانياً) مرونتها العالية على التحول من مهنة إلى أخرى.

(ثالثاً) قابليتها على حل المشكلات وإتخاذ القرارات.

(رابعاً) مهارات في إستعمال الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات.

(خامساً) إمكانيتها على التواصل مع الإبتكار والإبداع.

جـ: يجب أن تنشط إدارة الموارد البشرية مواردها بخاصة المتميز المتمثلة برأس المال الفكري، من خلال:

(أولاً) تطوير الخيال والإبداع لديهم.

(ثانياً) تفعيل إنتاجيتهم المعرفية.

(ثالثاً) تنمية قدرتهم على الرغبة في التفوق.

(رابعاً) حمايتهم من الأمراض الإدارية والمخاطر التنظيمية وبخاصة الإندثار والتقادم والإحباط والفساد، والعدائية..... وغيرها.

ثانياً: مسوغات إدارة مخاطرة رأس المال الفكري:

نبـه (Barney، 1991، 120) المنظمـات مـن ان عمليـة المحافظـة علـى ميزتها التنافسية تأتي من المحافظـة علـى رأس مالهـا الفكـري ومنـع انتقالـه الى المنافسين.

أما (Stewart، 1999، 4) فقد طـرح فـي بدايـة دراسته سؤالآ مفاده: مـا الذي يسيطر على مكنون الفكر الحقيقي للمورد البشري، واجـاب بـالقول طبعآ انـه يكتمل بالجسد او الجـزء المركـزي للمعرفـة (of Knowledge Body) الذي يفترض وجوده في المنظمة، وتكون لـه قواعد صقل وضـبط وتحـديث ومحافظـة وحمايـة ووقايـة باسـتمرار. وتوصـلت الدراسـات التـي اجرتهـا شـركة (Anderson Consulting) بالتعـاون مـع (Institute Management)، الـى ان المؤسسـات والشـركات تخـوض حربـاً مـن اجـل الحصـول علـى الكفـاءات والمواهـب، وأشـار (90%) مـن أفـراد عينـة الدراسـة أن أولويـات هـذه المؤسسـات والشـركات ركـزت علـى خبـرة الكفاءات ومحاولة الحفاظ عليها.

(Anderson Consuting Co.، 2000: 15 – 21)

وهدفت الدراسـة التـي قامـت بهـا مؤسسـة (Mckinsey)، وشملت (77) شركة أمريكية ضخمة تعمل فـي مختلـف مجـالات الصـناعة، الـى التعـرف علـى الفلسـفة التـي تعتمـدها لتنميـة المواهـب الموجـودة لـديها مـن خـلال إستطلاع آراء عينة قوامها (6000) مسؤول يعملـون فـي المناصـب العليـا فيهـا، وخلصـت الدراسـة إلـى نتيجـة مفادهـا: إن هـذه الشـركات علـى وشـك الـدخول فـي حـرب حقيقيـة مـن أجـل الحصـول علـأعلى الكفـاءات وأفضلها، أما أبرز توصيات الدراسة المذكورة فكانت: من أجل الفوز في هذه الحرب، يتطلب الأمر من الشركات المبحوثـة أن تطـور أسـاليب أقـوى لجذب وإستقطاب أكبر عدد ممكن من الكفاءات والحفاظ عليها، وبالتالي ما يسمى بـ(صيادي العقول) الذين لهم قدرة علـى التنقيـب الفعّـال فـي المنـاجم لإستخراج الـذهب – رأس المـال الفكـري – (Mckinsey Report، 2002: 75،81، 92) ووفقاً لدراسـة (Winter mantel & Mattimore، 2002: 86) التـي أجريت علـى (6000) موظـف إداري، فقد أجـاب (23%) مـن أفـراد العينة بأن شركاتهم تستقطب رأس المال الفكري التـي لا تزيـد نسبتهم عـن 10%، بينما أفـاد (3%) مـن أفـراد العينـة أن شـركاتهم تتطـور بشـكل جيـد وفعال من خلال سعيها لتطوير كفاءاتهـا العاليـة مـن جهـة وموظفيهـا الأقـل مـردوداً مـن جهـة ثانيـة والأخطـر

من كل ما تقدم أن (16%) من أفراد العينة أجابوا بأن شركاتهم لا تعرف من هم موظفوها الأحسن أداءً، وهذه الشركات يلائمها وصف الشاعر الإنكليزي (Samuel Toglor Coleridge) عندما قال: (الماء حولي في كل مكان، ومع ذلك لا أجد قطرة واحدة لأشرب).

وفي دراسة (Sutton & Fetter) الذين عرفا بمشاركاتهما في أكثر من (100) برنامج حول إدارة المعرفة توصلاً إلى إكتشاف العديد من الأخطاء والخطايا التي تنجم عن سوء إدارة المنظمات للمعرفة المتاحة، وكان أبرز هذه الأخطاء هو التوهم بأن الحواسيب هي المكان الذي تحفظ فيه المعرفة وليس عقول البشر، في حين أن أي نقاش أو حوار أو تفسير للمعرفة يستلزم حضور العازفين (رأس المال الفكري) الذين يستوعبونها بعقولهم: فالمعرفة هي ما يعرفه العارفون وليس ما يخزن في ذاكرة الحاسوب (الكبيسي، 2005: 61 – 62)، وكشفت دراسة (العنزي، 2006: 19 – 20) أن تفوق العقول البشرية وفكرها على المكائن والمعدات في إسهاماتها بإضافة القيمة الصناعية، قد جعل تنظيم الكشوفات المالية الذي يعد نفقات رأس المال الفكري مصروفات فقط أمراً غير مقبول، إن لم يكن مستحيلاً، وبحيث أصبح تقليدياً للغاية. وقد حان الوقت لتغييره، وبناءه على أسس معاصرة تتناسب والتطور الحاصل للنظرة إلى العاملين كرأس مال فكري إستراتيجي. ومناقشةً للطروحات السابقة بالإستناد الى تحليل مضامينها الفكرية، يستخلص ما ياتي:

1- نبهت اغلب الدراسات الى ان المنظمات المعاصرة تخوض الان حرباً من اجل الحصول على الكفاءات والمواهب المتقدمة (رأس المال الفكري) نظراً لمحدودية نسبتهم من جهة ولكون الطلب عليها عالي.

2- إتفقت نسبة كبيرة من الدراسات ان رأس المال الفكري هو المورد الاساسي لتحقيق البقاء والميزة التنافسية وما بقية الموارد الى موارد مساعدة.

3- طالبت بعض الدراسات بتنمية رأس المال الفكري وتطويره في المنظمات عن طريق تطوير اساليب اقوى لجذبه وتدريبه.

4- أكدت أغلب الدراسات على ضرورة المحافظة على رأس المال الفكري ووقايته من المخاطر، الا انها الدراسات لم تحدد السبل والوسائل والاساليب الطلوبة لذلك ويعد هذا المؤشر حافزاً لاعداد

البحث الحالي والذي سينصرف الى توضيح المخاطر التي تواجه رأس المال الفكري والاساليب اللازمة لمواجهة وادارة هذه المخاطر.

ثالثاً: مسببات مخاطر رأس المال الفكري

حددت الدراسات المتخصصة والتي اجريت من قبل معاهد ومؤسسات عالمية ذات سمعة اكاديمية مرموقة في مقدمتها (Mchkinsey)، (As 01 & K Center)، (Intellectual Capital Service) مسببات مخاطر رأس المال الفكري بما يلي:

1- تزايد التعقيدات الاقتصادية: والتي تؤدي بدورها الى تزايد الحاجة الى كفاءات اعلى واكثر تميزآ تستطيع ان تعمل في بيئات مختلفة، وان تكون قادرة على استخدام التقنيات الحديثة وعلى ادارة الفروع المستقلة.

2- تزايد المنافسة: الناجمة عن دمج الاسواق الرئيسية او المهمة التي ادت الى ظهور الشركات الصغيرة والمتوسطة التي تعمل بشكل دائم على استقطاب الافراد الذين تسعى ورائهم الشركات الكبرى وتبذل جهوداً كبيرة كي تقدم لهولاء عروضآ مغرية لا تقدمها لهم الشركات الكبرى.

3- التنقل بين الشركات: حيث ان القليل من العاملين في الماضي يقدمون على تغير الشركات التي يعملون فيها وان حدث ذلك فأنه لا يتعدى المرة الواحدة او المرتين خلال الحياة المهنية أما الان فأن العاملين يغيرون عملهم مرات عدة قد تصل الى السبعة خلال العشرة اعوام القادمة.

4- تناقص المخزون من الكفاءات: ان عدد الخبرات الادارية المتقدمة الاخذة في التناقص إذ ان عدد الاشخاص الذين تتراوح اعمارهم ما بين (35 - 44) عاماً في الولايات المتحدة مثلاً سوف يتناقص بنسبة (15 %) ما بين العاميين (2000 - 2015) وفي مقابل هذا تشير الاحصاءات الى ان الطلب على هذة الخبرات سيزداد بنسبة الثلث عن نسبتها الحالية. وامام هذا التحدي لا يوجد من يرغب بسد هذا النقص، اذ لم تعد النساء تسعى للعمل كالسابق وتناقصت انتاجية العاملين من كبار السن فضلاً عن معدلات الهجرة الثابتة وعدم رغبة العاملين اطالة اعمارهم الوظيفية.

5- تغير طبيعة العمل بسرعة وبشكل مستمر: والناجم عن اثر التقنيات الحديثة حيث اصبحت الافكار هي السلعة الرئيسية في عصر المعلومات الحديث والذي يتطلب وجود اشخاص يعتمدون على عقولهم في العمل ويحدثون معلوماتهم ويواكبون التطورات باستمرار لان العمل اصبح ذهنيا اكثر منه يدوياً.

6- الانفجار السكاني وعدم التوازن في توزيع المعارف والقدرات في العالم: ففي العام 1960 بلغ تعداد سكان العالم ثلاثة مليارات نسمة واصبح في العام (1999) ستة مليارات اي ان العدد تضاعف خلال (39) عام، وتشير الدلائل الى انه بحلول العام (2013) سيصبح العدد سبعة مليارات، الا ان هذا النمو السكاني لا يحصل بشكل متساوي في جميع انحاء العالم مما يجعل توزيع المعرفة والقدرات غير متوازن بسبب كثافتها في مكان ومحدوديتها في مكان أخر.

رابعاً: المخاطر المحتملة لرأس المال الفكري

يمكن تصنيف المخاطر المحتملة التي يتعرض لها رأس المال الفكري الى الاتي:

1- مخاطرة تقادم رأس المال الفكري

تعد مخاطر التقادم احدى ابرز المخاطر المحتملة لرأس المال الفكري، لان التقادم يشير الى عجز الفرد عن تطوير مهاراته وخبراته باستمرار وتخلفه عن مسايرة التطوير والتجديد الذي يحصل في حقل اختصاصه نتيجة لاسباب شخصية او تنظيمية او بيئية (Luthains، 1985 ,624) وتأخذ مخاطرة هذا التقادم ثلاثة أتجاهات هي:

أ- تقادم المعرفة: ويشمل تقادم الخبرات والمهارات الادارية والفنية والمهنية.

ب- تقادم القدرات: ويظهر تحت تأثير الجوانب الشخصية الذاتية.

ج- التقادم الثقافي: ويتبلور تحت تأثير القيم والمعتقدات والعادات الاجتماعية.

(Waston،1997 ،9) و (المفرجي وصالح، 2003 ,148)

2- مخاطرة أحباط رأس المال الفكري

وهي تمثل عدم قدرة الفرد على اشباع بعض الحاجات بأي سلوك يقوم به فتتولد نتيجة ذلك انفعالات لا يمكن تجنبها او اخفائها تقوده الى اليأس. ويكون تأثير مخاطرة الاحباط عالية عندما يفشل رأس المال الفكري في انجاز او تحقيق طروحات او افكار معينة بسبب وجود عوائق وعقبات لا يمكن مواجهتها والسيطرة عليها او التحكم فيها (الدباغ وصالح، 171, 2001) وتأخذ هذة المخاطر ثلاث أتجاهات وهي:

أ- نفسية: تشمل عدم الرضا، الاستياء، التوتر والقلق، الفشل من التوافق، الانطواء والاكتئاب.

ب - مادية: وتضم العدوان، التدخل الشخصي، تخريب الاجهزة والمعدات.

ج- تنظيمية: تتمثل بالغيابات، ارتفاع معدل دوران العمل، ارتفاع نسبة التذمر والشكاوي، ترك المنظمة، ضعف الانتماء والولاء.

3- مخاطرة أغتراب رأس المال الفكري

يمثل الاغتراب حالة نفسية أجتماعية تسيطر على الفرد سيطرة تامة تجعله غريبآ وبعيدآ عن نواحي واقعة، وبالتالي عدم قدرته على التكييف مع المحيط والبيئة او الحالة المعاشة (Finifter،1990، 65).

وتعد هذة المخاطر أكثر تأثيرآ على رأس المال الفكري كونه أكثر أحساسآ بالاغتراب من الاشخاص العاديين، لانهم يسعون الى أكتشاف او ابتكار مبادىء وأراء جديدة كثيرآ ما تكون

مناقضة للمعايير السائدة في محيطهم لذلك طالب (Arnold،1995، 45) بضرورة المحافظة عليه بقوله: كان ولا يزال وسيبقى المبدعون هم الثروة الحقيقية للامة والوطن في حالة رعايتهم وأستثمار أبداعهم وعدم غربتهم او اغترابهم وهجرتهم.

وتأخذ هذة المخاطر أربعة أتجاهات هي:

أ- أغتراب ثقافي.

ب- أغتراب حضاري.

ج- أغتراب أجتماعي.

د- أغتراب قيمي.

4- مخاطرة محدودية البحث عن التميز المنظمي

ترتبط هذة المخاطرة بضعف ومحدودية المنظمة في البحث عن التميز، خاصة في مجال تشجيع وزيادة عدد المساهمات الفكرية لرأس المال الفكري العامل فيها وبالتالي تبقى المعرفة مخزونة في عقولهم مما يعرضها الى الاندثار او هجرتها الى منظمات منافسة من جهة ويقلل من رصيد رأس المال المذكور من جهة اخرى.

وهذا من شأنه قتل الابداع واضعاف قوة المنظمة، وفي هذا الصدد قال: (Amabile،etal ،1996،1185) ان المنظمة الاقوى هي التي لديها اكبرعدد من رؤوس الاموال الفكرية محفزة بشكل فعال، لان تحفيزهم على الانتاج المعرفي يمثل مسألة حياة او موت لهذة المنظمة.

وتأخذ هذة المخاطرة اربعة اتجاهات وهي:

أ- مخاطرة قتل الابتكار الجديد.

ب- مخاطرة ضعف تحفيز المقترحات.

ج- مخاطرة تشجيع الاعمال الروتينية اكثر من الابداعية.

د- مخاطرة ضعف الثقة.

5- مخاطرة ضعف الحفز المادي والاعتباري

وهي المخاطرة التي ترتبط بضعف المؤثرات الخارجية المثيرة لرأس المال الفكري مما يقلل اندفاعه لاداء الاعمال الموكولة اليه نتيجة عدم اشباع حاجاته ورغباته المادية والمعنوية والاجتماعية وبالتالي تعكس ضعف لامكانات ومقدرات رأس المال الفكري في المنظمة.

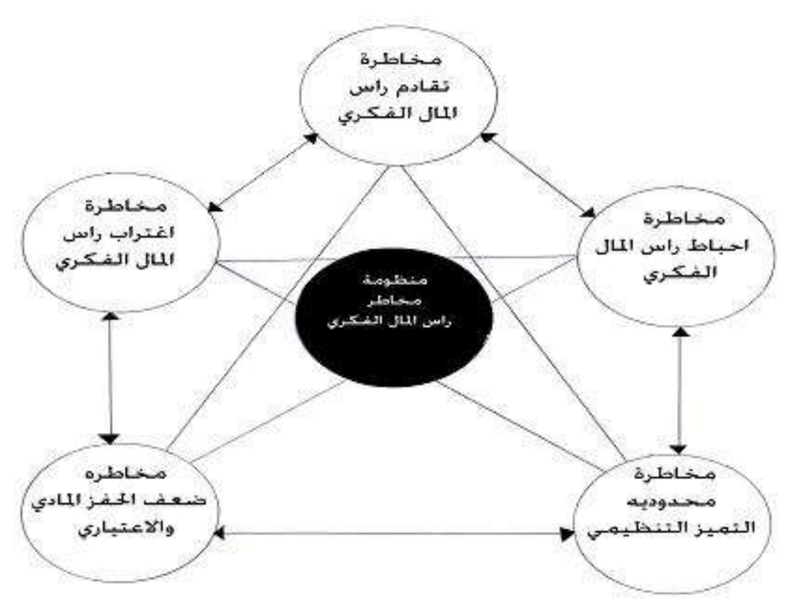
وتأخذ هذة المخاطرة ثلاثة اتجاهات وهي:

أ- الجوانب المادية: وتشمل الاجور والمكافئات والمشاركة بالارباح والحوافز الابداعية

ب- الجوانب المعنوية: وتشمل اشعار رأس المال الفكري بأهميته ومكانته عن طريق اشراكهم في الادارة ومنحهم الاوسمة والشارات والالقاب وكتب الشكر والتقدير.

ج- الجوانب الاجتماعية: وتتجسد في احترام رأس المال الفكري أيآ كان موقعهم وتعزيز مكانتهم في المجتمع.

ويتضح للباحثين ان مخاطرة رأس المال الفكري تمثل منظومـة تفاعليـة برغم استقلالية كل مخاطرة عن الاخرى، بحيث ان تحقق اي مخـاطرة قد يسحب الى تحقق المخاطر الاخرى كلياً او جزئياً. وتأسيساً على ذلك يمكن وضع المخاطر انفة الذكر في الشكل رقم (2 - 14)



شكل رقم (2 - 14)
منظومة مخاطر رأس المال الفكري

خامساً: أساليب أدارة مخاطر رأس المال الفكري

بعد ان تعرفنا على مسببات مخاطر رأس المال الفكري وشخصنا أصل المخـاطر وعرضـنا مسـوغات ادارتهـا، فـأن الحاجـة الان تـدعو لطـرح أساليب ادارة تلك المخـاطر. وتشير الادبيات والدراسـات الميدانيـة الـى ان الاساليب الاكثر ملائمة يمكن ان تكون:

1- عصف الافكار Brain Storming

أ- مبتكر الاسلوب:

يعـد (Osbern) أول مـن أبتكـر هـذا الاسـلوب عـام (1937) ونشـره فـي كتابه (الخيال التطبيقي Applied Imagination) الصـادر عام (1957).

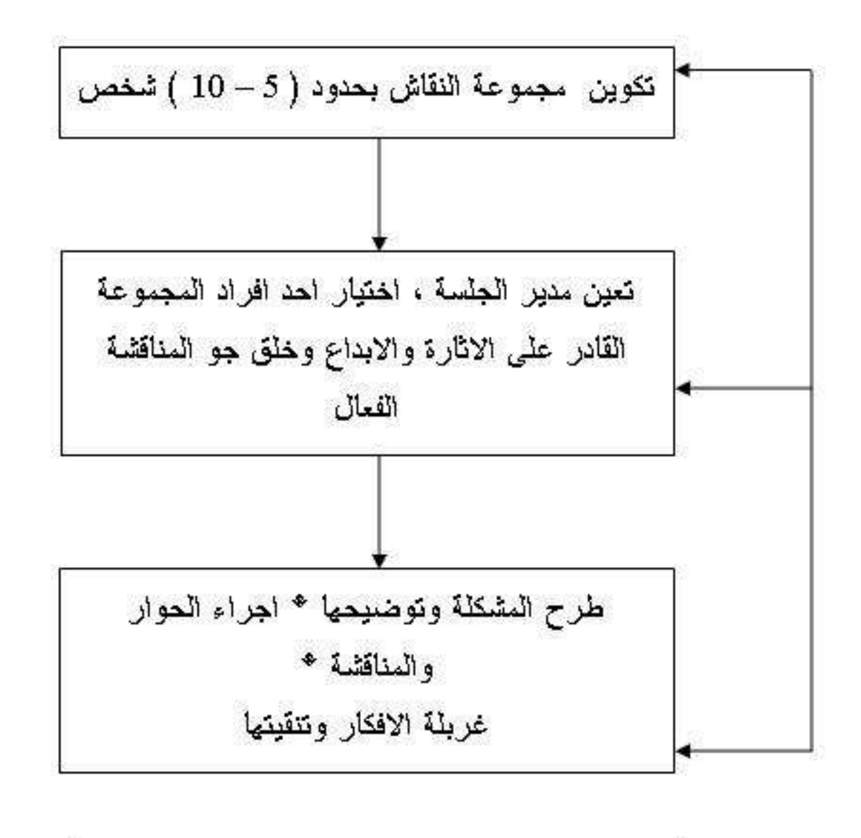
ب- هدف الاسلوب واستخداماته:

أثارة القدرة الابداعية للافراد لتوليد اكبر عدد من الافكار دون أنتقاد وسخرية، لان الجماعة تؤدي دوراً كاملاً في مساعدة الفرد على أطلاق قدراته الابداعية لانها تملك معلومات ومعارف أكثر مما يملكه افرادها بشكل مستقل الواحد عن الاخر.

ويعد هذا الاسلوب احد الاساليب الفاعلة في درء المخاطر لرأس المال الفكري أذ قال (Brown،2003 ، 7) في هذا الصدد: ان أستخدام الذكاء المعرفي الشخصي بمفرده لا يكفي لان هناك الكثير من الاسئلة التي لابد منها، لذا فتكوين المجموعة سيجعل العقل المفكر ينظر للامور من زوايا متعددة.

خطوات تنفيذ الاسلوب

يبين الشكل (3 - 14) خطوات تنفيذ أسلوب عصف الافكار:



شكل رقم (3 -14)
أطار عمل تنفيذ اسلوب عصف الافكار

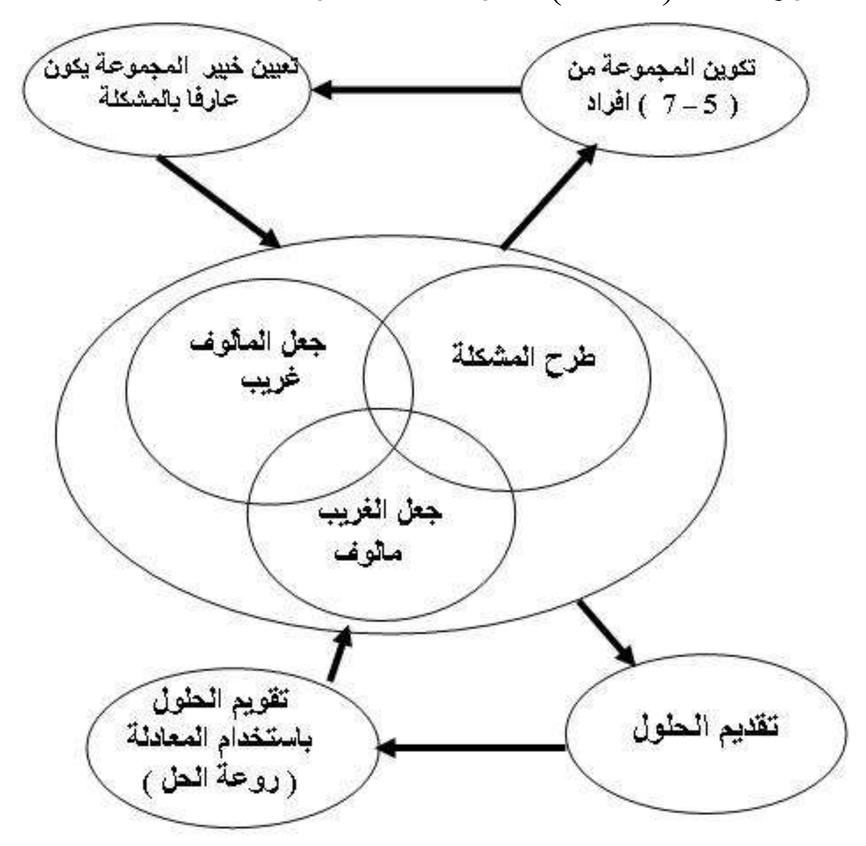
2- تآلف ألاشتات Synectics

أ- مبتكر الاسلوب: يعد (William Gordon) وجماعته من جامعة كمبرج الامريكية هم اول من ابتكر هذا الاسلوب عام (1944) ونشر في كتابه (Synectice) الصادرفي عام (1964).

ب- هدف الاسلوب واستخداماته: يهدف الاسلوب الى معالجة المشكلات الصناعية وانعاش الخلق والابداع باستعمال اجراءات ميكانيكية تحاول عمل مظاهر عقلانية للعمليات الابداعية التي تكون اكثر تاثيرآ يلائم هذا الاسلوب كثيراً المنظمات الصناعية اذ انه نشأ وتطور في احضان الصناعة الامريكية. (عبد نور، 40،1994)

خطوات تنفيذ الاسلوب:

يصور الشكل (4 - 14) خطوات تنفيذ اسلوب تألف الاشتات



3- الجماعات الحماسية Hot Groups

أ- مبتكر الاسلوب:

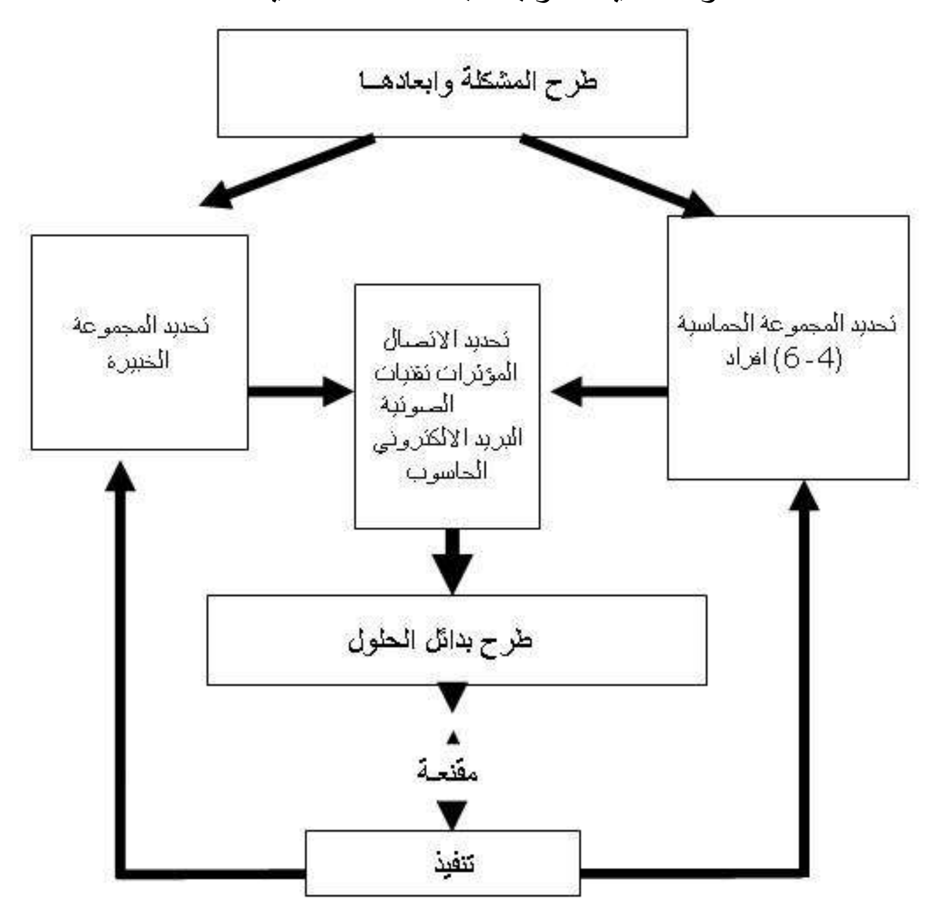
يعد كلاً من (Leavitt & Blumen) مبتكري هذا الاسلوب الذي نشر عام (1995) واعيد تحديثه عام (2002)، ويشير هذا الاسلوب الى اعتماد مجموعات صغيرة من الافراد تتوافر فيهم خصائص النشاط العالي وحب الانجازات الطموحة وتبني المخاطرة او المغامرة والمهمات الصعبة (Leavitt & Blumen، 1995: 109-110).

ب- هدف الاسلوب واستخداماته: توليد الاثارة والمتعة في المناقشة بالشكل الذي يجعل المشتركين من الافراد في هذة الجماعات يشعرون

بالحيوية والتفاؤل ويزيدون من استخدام افكارهم اكثر من سلوكهم واعضاء اجسامهم الاخرى لحل المهمات المناطة بهم وبالتالي بلوغ انجازها بكفاءة وفاعلية (المفرجي وصالح، 2003 :136 – 137).

ج- خطوات تنفيذ الاسلوب:

يبين الشكل (5 -14)
خطوات تنفيذ اسلوب الجماعات الحماسية



جدول (1 -8) بعض نماذج قياس رأس المال الفكري وادارته المدة من (1994-2005)

عنوان النموذج	الكاتب	السنة	نوع الأنموذج	الفحوى الفكري للنموذج	مؤشرات النموذج وصيغته
ـاء رأس ل الفكري	Fitz	1994	وصفي	اختيار مجموعة من المؤشرات المتعلقة برأس المال الفكري وتطبيقها على مجموعة من الافراد لتحديد مستوى ذكائهم.	- معلومات عن السوق - معلومات عن المواد - معلومات عن الملكية الفكرية
ـة ـدرجات زونة	Kaplan & Norton	1996	وصفي	تحقيق التوازن بين المقاييس الخارجية للمالكين والزبائن، والمقاييس الداخلية لعمليات الأنشطة الحاسمة والابداع والتعلم.	منظور التعلم والنمو المنظور الداخلي منظور الزبون المنظور المالي
ـراءات ختراع	Bontis	1996	وصفي	حساب عامل التكنولوجيا بالاعتماد على براءات الاختراع التي طورت من قبل رأس المال الفكري للشركة.	عدد براءات الاختراع كلفة براءات الاختراع عائد براءات الاختراع
ـيابية ـرفـة ونات رأس ل الفكري	Petrash	1996	وصفي	تناسب المعرفة بين مكونات رأس المال الفكري بشكل هرم مقلوب ابتداء من رأس المال البشري، ثم التنظيمي لينعكس تأثيرها على الزبائن.	رأس مال بشري رأس مال تنظيمي رأس مال زبائني
ـة محاسبة ـوارد ـرية	Johansson	1996	كمي	حساب الأثر الخفي على الكلف المرتبطة بالموارد البشرية.	مساهمة الموجودات البشرية نفقات الرواتب والأجور
ـح سكانديا	Edvinsson & Malone	1997	وصفي	اقرير شامل لتقسيم رأس المال الفكري الى اربع اصناف (رأس المال البشري، الهيكلي، الزبائني، التنظيمي)	التركيز على المقدرات الجوهرية التركيز على الزبون التركيز على العملية التركيز على الابداع
ـقبـة ـجودات	Sveiby	1997	وصفي	تحديد الموجودات غير الملموسة بثلاث انواع: (المقدرات المميزة للافراد، الهياكل	النمو اعادة الابداع الكفاءة الاستقرار

				الخارجية، الهياكل الداخلية).	
ـر رأس ل الفكري	Roose et al,	1997	وصفي	مراقبة التغير الذي يتحقق في رأس المال الفكري بالاستناد الى علاقة الارتباط بين التغيرات التي تحصل في رأس المال الفكري والتي تحصل في السوق.	رأس مال العلاقات رأس المال البشري رأس مال البنى التحتية رأس مال الابداع
ن	Stewart	1997	كمي	طريقة لوصف الفرق ما بين الموجودات المادية للشركة وقيمتها السوقية، ويمثل (q) فجوة القيمة بين الاثنين، فمثلاً في حالة ان يكون q=10 فأن القيمة السوقية تكون اعلى بعشرة اضعاف من قيمة الموجودات المادية.	القيمة السوقية=قيمة الموجودات q
ـمة السوقية ترية	Stewart	1997	كمي	ان الفرق بين القيمة السوقية والدفترية تمثل اسهامات رأس المال الفكري، وتعد القيمة السوقية القيمة الحقيقية للشركة.	قيمة رأس المال الفكري=القيمة السوق الدفترية
ـة رجـودات الملموسة	Stewart	1997	وصف	مخطط يشبه محطة رادار لاستكشاف ملامح رأس المال الفكري.	رأس المال البشري رأس المال الهيكلي رأس المال الزبائني
ـمل القيمة ضافة لرأس ل	Pulic	1997	وصفي	تحديد ادوار رأس المال الفكري في خلق القيمة وكيفية استخدامها بكفاءة.	رأس المال المستخدم (رأس المال البش رأس المال الهيكلي
جية التقييم امل	Me Pherson	1998	وصفي	تحديد القيمة الشاملة الكلية من خلال العلاقة بين قيمة الشركة ورأس المال الفكري والمقاييس النقدية.	القيمة الجوهرية التي تمثل الفاعلية للشركة فاعلية دور الشركة الدور التنافسي للشركة
اسبة التنبؤ ستقبل	Nash	1998	كمي	حساب التدفقات المخططة المخصومة في	القيمة المستقبلية = قيمة التدفقات الم في بداية المدة- قيمة التدفقات المخص

				بداية مدة زمنية ونهايتها، وان الفرق بينهما يمثل القيمة المضافة لتلك المدة	نهاية المدة.
ـة السـوق ي يحـددها ستثمر	Standfield	1998	كمي	تحديد القيمة الحقيقية للشركة من القيمة السوقية لاسهمها والتي تنجم عن اربعة مؤشرات هي: القيمة الحقيقية للشركة TV ورأس المال الفكري المدرك RIC ورأس المال الفكري المعروض للتداول ICF والميزة التنافسية المستدامة SCA.	V= TC + RIC + ICE + SCA
رادات رأس المعرفة	Lev	1999	كمي	حساب ايرادات رأس مال المعرفة	يرادات رأس مال المعرفة = الايرادات الاعتيادية الايرادات المتوقعة للموجودات الدفتر
ر القيمة	Andricssen & Tiessen	2000	وصفي	تقدير رأس المال الفكري بالاستناد الى المقدرات الجوهرية	المهارات والمعرفة الضمنية القيم والمعايير الجماعية التكنولوجيا والمعرفة الصريحة العمليات الرئيسة وعمليات الادارة
ـيم رجـودات رية	Sullivan	2000	وصفي	طريقة منهجية لتقدير قيمة الملكية الفكرية الفردية	رأس المال البشري الموجودات الفكرية الملكية الفكرية
ـق القيمـة ية	Anderson & Mclean	2000	كمي	دراسة تأثير الاحداث السابقة على الأنشطة المخططة	التدفقات النقدية المخططة
وارد لاستثمارات ملموسة	Canibano	2000	وصفي	هناك مسويين اثنين لتحديد قيمة رأس المال الفكري هما (الموارد والاستثمارات اللاملموسة)	الموجودات الفكرية المهارات نشاطات توسيع الموارد نشاطات التعلم المنظمي ورضا العامل
ـطـة رأس ل الفكري	McElroy	2001	وصفي	ان تكوين قيمة السوق تأتي من تأثيرات مالية وفكرية، وان التأثيرات الفكرية (رأس المال الفكري) تكون اكبر في تحقيق الميزة التنافسية،	رأس المال البشري رأس المال الاجتماعي رأس المال الهيكلي

				والجديد في هذا النموذج هو اعتبار رأس المال الاجتماعي جزء من رأس المال الفكري.	
ابـــط صفوفة	الجمعية الكندية للمحاسبين القانونيين	2002	وصفي	ان المعرفة والمهرات والخبرات هي الموجودات الاكثر أهمية في المنظمة	ادارة الملكية الفردية الموجودات الفكرية خلق قيمة رأس المال الفكري ادارة خلق راس المال الفكري استخراج قيمة رأس المال الفكري ادارة قيمة رأس المال الفكري ادارة IC الاستراتيجي
مجـــة طية	Daniel & Noordhuis	2002	كمي	ان الاعتماد على المؤشرات المالية فقط في اختيار المشاريع أصبح غير ذي جدوى ان لم تقترن بالمؤشرات الفكرية، لأن المعرفة قوة، ويتطلب اعتماد هذا النموذج استخدام الحاسوب.	$Pv = B_1v(p1) + \ldots + B_nv(p_n)$ حيث pv قيمة المحفظة، n عدد ال B1…….Bn متغيرات القرار الفكرية)، $v(P_1) \ldots v(P_n)$ قيمة كل مشروع
ق الملكية	Hulesy	2002	وصفي	ان حقوق الملكية الفكرية تمثل الوسيلة التي لا غنى عنها لحماية الابتكار، وان نتاجها هو جهود رأس المال الفكري الذي تمثل الملكية الفكرية جزء منه.	رأس المال الفكري ينشر تأثيره على: الاسرار التجارية حقوق الطبع العلامات التجارية براءات الاختراع
ـة صـانع رفة	Awad & Ghaziri	2004	وصفي	تشمل بنية صانع المعرفة مجموعة من الخصائص والمهارات والمهمات، التي تمكنه من جمع المعلومات ومعالجتها بشكل يستخلص منها قيمة تضيف منفعة لأعمال الشركة	تكنولوجيا المعلومات عملية التحول القيم الثقافة التنظيمية الخبرة الشخصية
ـاس زون	Chen	2005	كمي	رأس المال الفكري يمثل مجموعة عناصر كل منها له وزن معين، وهذه العناصر هي (البشري، الهيكلي، الابداعي،	$= \sum^m j=1Cij^* Qij\Sigma^m i=1Qij$ حيث: IC= رأس المال الفكري Cij= قيم عناصر رأس المال الفكري

				الزبائني).	m= عدد عناصر رأس المال الفكري Q= وزن عناصر رأس المال الفكري

الخلاصة:

تُعد مسألة إدارة مخاطر رأس المال الفكري ضرورة وليس خيار لمنظمات الأعمال، إذْ:

1- إن هناك مجموعة من المسببات التي تفرز مخاطر على رأس المال الفكري، ترتبط هذه المسببات بالجوانب الاقتصادية والتنافسية والانفجار السكاني، وإن المنظمات ليست لها سيطرة على تلك المسببات لتمنحها سمة (الخيار) ولكن بإمكانها التكيف معها وبالتالي هذا يدفعها صوب سمة (الضرورة).

2- إن هناك مجموعة مخاطر تحيط برأس المال الفكري قد تفقده قدراته ومهاراته وإبداعاته، مما ينعكس سلباً على بيئة المنظمة وقدرتها التنافسية وإمكانيتها على البقاء والديمومة. لذلك فإنها ليست أمام (خيار انتقائي) بل أمام (ضرورة حتمية) يجب أن تستجيب لها.

3- إن هناك مجموعة مسوغات تدفع المنظمات بشدة صوب إدارة مخاطر رأس المال الفكري وترتبط هذه المسوغات بكون أن رأس المال الفكري في الوقت الذي يُعد (عائد) فإنه يُعد (كلفة) في الوقت ذاته، لذلك تجد المنظمات نفسها أمام (ضرورة) أكثر مما هو (خيار) لإدارة مخاطرته عبر الموازنة بين كلفته والعائد منه ومحاولة جعل العائد أكبر من الكلفة.

4- إن هناك جملة من أساليب إدارة مخاطر رأس المال الفكري التي تسهم في مجابهة المخاطر التي تعرض لها وتفعيل أداءه، وتجد المنظمات نفسها أمام (ضرورة) لتبني هذه الأساليب ولكن أمام خيار داخل هذه الضرورة يتمثل في إمكانية اعتماد واحد منها أو توليفة لها.

تثبيت المراجع

اولاً: المراجع باللغة العربية

1- الكبيسي، عامر، (2005) ادارة المعرفة وتطوير المنظمات، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة.

2- المفرجي، عادل حرحوش وصالح، احمد علي(2003)، رأس المال الفكري: طرق قياسه واساليب المحافظة عليه، المنظمة العربية للتنمية الادارية، دراسة (375)، القاهرة.

3- الدباغ، عصام عبد الوهاب وصالح،احمد علي،(2001)، ادارة الافراد، ط/3، مطبعة الخلود، بغداد.

4- سيباني، خليل، (1999)، ادارة العقل، ط/1،دار الراتب الجامعية، بيروت.

5- العلي،عبد الستار والعمري، غسان(2004)، مفهوم خريطة المعرفة:دراسة استعراضية تحليلية، ادارة المعرفة في العالم العربي، جامعة الزيتونة،عمان.

6- عبد نور، كاظم (1994)، اسلوب السنيستكس وتحفيز التفكير والابداع، ورقة مطبوعة، كلية الاداب، جامعة بغداد.

7- شعاع، الشركة العربية للاعلام العلمي (1996)، الدليل العلمي لتطبيق منهج الادارة على المكشوف، السنة الرابعة، العدد (15)، القاهرة.

8- الهاشمي، عبد الرحمن والعزاوي، فائزة، (2006)، المنهج والاقتصاد المعرفي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.

9- الخضيري، محسن، (2001)، اقتصاد المعرفة، مجموعة النيل العربية، القاهرة.

10- دولة الإمارات العربية، مكتب نائب رئيس مجلس الوزراء لشؤون الإعلام، (2005)، اقتصاد المعرفة في العالم العربي: مشكلاته وأفق تطوره، أبو ظبي.

11- صالح، أحمد علي والنداوي، عبد العزيز، (2007)، إدارة مخاطر رأس المال الفكري – ضرورة أم خيار – لمنظمات الأعمال، المؤتمر الدولي السابع لجامعة الزيتونة الأردنية.

ثانياً:- المراجع باللغة الانكليزية

1- Barney، J.،(1991)، Firm Resources and Sustained Competitive advantage، Journal of Management No:17

2- Stewart، T.، (1999)، Intellectual Capital: the new wealth of Organizations، Currency & Doubleday، New York.

3- Anderson Consulting Co.، (2000)، Talents War، Mc Graw – Hill، New York.

4- Mckinsey Instituetion، (2002)، How Developing Human Resources، New York.

5- Wintermantel، T.، & Mattimre، W.، (2002)، Apassion of Excellence، Warner books، New York.

6- Waston، A.، (1997)، Investment in Human Capital، Presidential Address befor the American Economic Association، American Economic Review، Vol:18، No:51

7- Fit3 – en3، J.، (2002)، The RoI of Human Capital: Measuring the Economic value of Employee performance، the site of SAS Institue Inc.

8- Squires، p.، Concept paper on Managing Human Capital، Applied Skills & Knowledge، Inc، WWW.appliedskill.com.

9- Awad،E.، & Ghaziri، H.، (2004)، Knowledge Management، pearson International، prentice – Hall، New York.

10 - Chen، J.، etal.، (2005)، Measuring Intellectual Capital A New Model And Empirical study، Journal of Intellectual Capital، Vol:6، No،1.

11- FiniFter، W.، (1990)، Human Resource Management، Minfin Co.، Houghton.

12- Arnold، G.، (1995)، Professional in Bureaucracy، Alient among Industrial scientists and Engineers، American Sociological Review، Vol: 52 No: 5.

Amabeile، T.، etal. (1996)، assessing the work Environment for Creativity، Academy of Management Journal، and Vol: 39، October.

11- Rastogi، P.، (2000)، Knowledge Management and Intellectual Capital -The new virtuous Reality of Competitiveness، Human system Management، Vol: 19، No: 1.

12- Casttes، J.، (1999)، Technology، People and Capital the Secrets of Wealth Creation، Forbes.

13- Koenig، M.، (2000)، the Resurgance Intellectual Capital the Emphasis Shifts Measurement to Management، Information Today، Vol: 17 Sep.

14- Brown، T.، (2003)، Ringing up Intellectual Capital Management Review.

15- Leavitt، H.، and Biuman، G.، (1995) Hot Groups، Harvard Business Review، July – August.

16- Allce، v.، (2003)، The future of knowledge management، Butter worth Heinemann، Amsterdam.

17- Low، L.، (2000) Economics of information technology and media، Singapore press، Singapore.

18- World bank institute، (2002)، the knowledge assessment methodology and scorecards، Available from http:// www.worldbank.org.